

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

**Т. Н. БАЙБАРДИНА
В. Л. КУЗЬМЕНКО**

**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ
РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНОЙ
ТОРГОВОЙ СЕТИ**

**Курс лекций
по дисциплине «Маркетинг в торговле» для студентов
специальности 1-26 02 03 «Маркетинг» и слушателей
специального факультета по переподготовке кадров
ОСП «Институт повышения квалификации
и переподготовки кадров Белкоопсоюза»**

УДК 658.87
ББК 65.422.2
Б 18

Рецензенты: Н. И. Исайчикова, канд. экон. наук, зав. кафедрой
маркетинга ГФ УО ФПБ «МИТСО»;
В. С. Бондаренко, канд. геогр. наук, доцент
Белорусского торгово-экономического университета
потребительской кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 1 от 12 октября 2010 г.

Байбардина, Т. Н.

Б 18 Современные тенденции развития розничной торговой сети : курс лекций по дисциплине «Маркетинг в торговле» для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг» и слушателей специального факультета по переподготовке кадров ОСП «Институт повышения квалификации и переподготовки кадров Белкоопсоюза» / Т. Н. Байбардина, В. Л. Кузьменко. — Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2011. — 84 с.
ISBN 978-985-461-835-7

Рассмотрены теоретические и практические вопросы развития розничной торговой сети, современные тенденции и приоритеты формирования и развития розничной торговли.

Основное внимание уделено особенностям использования современных организационных форм торговли. Акцентируется внимание на современных технологиях торговли с учетом зарубежного и отечественного опыта. Важное место отведено российскому опыту в области использования современных организационных форм торговли, внедрения мерчандайзинга и развития франчайзинга в торговле, который в полной мере может быть использован в Республике Беларусь. Рассмотрены существующие риски, имеющие свою специфику и особенности в сфере торговли.

Курс лекций предназначен для студентов, магистрантов, аспирантов экономических специальностей вузов. Может быть использован для слушателей системы повышения квалификации и переподготовки кадров, а также специалистов, осуществляющих маркетинговую деятельность в торговых организациях.

УДК 658.87
ББК 65.422.2

ISBN 978-985-461-835-7

© Байбардина Т. Н., Кузьменко В. Л., 2011
© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2011

ВВЕДЕНИЕ

Розничный бизнес занимает значимое место в экономике любого современного общества. Однако XXI в. стал периодом непрерывной череды перемен в сфере розничной торговли. По мере развития технологических достижений стабильность рынка уходит в прошлое, и розничные торговые предприятия должны постоянно искать новые возможности для того, чтобы увеличивать ценность предоставляемых ими услуг.

В настоящее время сектор розничной торговли как важнейший вид экономической деятельности приобретает все более значительную роль, и его влияние на общество в целом широко признано. Это обусловлено, прежде всего, рядом факторов, к которым относятся:

- крупный и постоянно возрастающий вклад в ВВП;
- рост видимого экономического значения отрасли;
- завоевание статуса одного из крупнейших работодателей;
- укрепление позиций на рынке;
- изменение взаимоотношений с поставщиками;
- диверсификация видов деятельности и услуг;
- рост числа организаций розничной торговли в международном масштабе;
- достижение такого размера операций, который позволяет осуществлять контроль над всей цепочкой поставок;
- размывание границ розничной торговли и втягивание в ее сферу различных видов бизнеса.

С каждым годом растет мощь отдельных организаций розничной торговли. В настоящий момент их размеры сопоставимы с размерами многих компаний-производителей, что указывает на укрепление доминирующих позиций розничных торговцев в цепи поставок. Ежегодные обороты розничной торговли достигли оборотов крупнейших компаний в других секторах сферы услуг. Если сектор розничной торговли стал сопоставим с организациями в гостиничном секторе и, несомненно, с крупнейшими корпорациями за пределами сферы услуг, то очевидно, что позиции розничной торговли стали достаточно сильны.

Серьезная причина исторического плана, лежащая в основе столь ощутимого роста значения розничной торговли, состоит в том, что в настоящее время ее вклад в экономику становится все более ощутимым.

В странах со слабо развитыми формами и методами розничной торговли доминируют неофициальные (нелегальные) формы торговли, например, рынки. В подобной экономической среде значимым методом торговли может быть бартер, что значительно затрудняет оценку реального объема торговых операций. Даже если в этих неофициальных торговых операциях задействованы денежные средства, учетные записи систематически не ведутся. Это происходит частично вследствие того, что неформальные розничные торговцы не сталкиваются с необходимостью соблюдать установленные нормы и правила торговли, которым вынуждены следовать официальные участники этого рынка.

По мере совершенствования структуры розничной торговли, которая характеризуется наличием крупных разветвленных сетей магазинов, а не мелкомасштабными независимыми предприятиями розничной торговли, этот бизнес становится все более успешным и искусным, а следовательно, более зримыми становятся его обороты и получаемая прибыль. Формализация и возрастающее значение новых каналов распределения привели к тому, что вклад розничной торговли в обеспечение жизнеспособности экономики становится все очевиднее, о чем свидетельствуют результаты его функционирования в официальной статистике.

Другим существенным показателем важной роли предприятий розничной торговли в экономике является их статус как работодателей. Предприятия розничной торговли играют особую роль как работодатели для определенных групп работающих, и этот сектор характеризуется более высоким уровнем занятости женщин, чем любой другой сектор экономики. Так, в результате расчета, было выявлено, что женщины составляют более двух третей всей рабочей силы, занятой в розничной торговле. В прошлом розничная торговля по сравнению с другими отраслями экономики характеризовалась отсутствием социальной поддержки работников, более низкими ставками оплаты труда и большей продолжительностью рабочего времени. Однако в настоящее время появляется все больше примеров использования в этом секторе инновационных и стимулирующих условий найма.

Российские предприятия розничной торговли приобретают все большее значение в роли «привратников» в каналах распределения. Такая тенденция характерна и для отечественного рынка. В период, когда доминировали поставщики, розничная торговля выставила на продажу предлагаемые ими товары, а потребители вынуждены были выбирать из того, что имеется в наличии. В настоящее время предприятия розничной торговли укрепили свои позиции. Они в состоянии оказывать давление на поставщиков и выбирать только те брэнды, которые желают продавать в зависимости от применяемой ими общей стратегии розничных продаж и взаимоотношений, сложившихся с поставщиками. В результате потребители могут теперь выбирать то, что уже было отобрано для них ранее и предлагается компаниями розничной торговли, а не производителями. Более того, поскольку собственные брэнды компаний розничной торговли завоевывают все более сильные позиции на рынке, то эти компании получили возможность оказывать влияние на процесс разработки новых продуктов. Многие компании розничной торговли используют разработку новых продуктов в качестве инструмента конкуренции.

В современных условиях развития бизнеса торговля становится все более интернациональной, в результате чего практически по всему миру можно встретить одни и те же, уже знакомые логотипы, униформы служащих, уличные вывески и методы торговли. Все эти примеры служат наглядным подтверждением того, что розничная торговля стала действительно динамичной отраслью.

Совсем недавно большое внимание завоевала электронная розничная торговля, оказавшая шоковое воздействие на отрасль. Но после первоначального бума стало понятно, что модель успеха в большинстве секторов отрасли предполагает использование набора каналов розничной торговли. Так, многие российские предприятия розничной торговли, действующие только через Интернет, переживают тяжелые времена в борьбе за прибыль, даже если они и в состоянии увеличивать объем продаж. В то же время Интернет служит дополнительным каналом для традиционных розничных торговцев, все чаще использующих многоканальный подход.

Розничная торговля является не только составной частью структуры экономики: на ее формирование также влияет современный образ жизни общества. Она же, в свою очередь, влияет на жизнь людей. В последнее время процесс продажи и покупки становится все более формализованным видом деятельности, в котором доминирующую роль играют брэнды.

Особое влияние на развитие розничной торговой сети оказывают и факторы внешней среды, а именно:

1. Перемены, связанные с потребителем:

- демографические изменения (рост или сокращение численности населения, изменение численности возрастных, социально-экономических групп населения и т. д.);

- взгляды и предпочтения в отношении покупок товаров, конкретных брэндов и продуктов;

- перемены в образе жизни, когда особое значение приобретает экономия времени, и как следствие возрастание роли предприятий питания быстрого обслуживания (fastfood), быстрого осуществления банковских операций по телефону, быстрой оплаты кредитными карточками и прочих сберегающих время технологий;

- экономические перемены, основанные на изменении реального дохода, уверенности в завтрашнем дне, численности работающих женщин и т. д.

2. Изменения в сфере технологий:

- появление микроволновых печей, сотовых телефонов, Интернета; широкое использование в бизнесе компьютеров, внедрение системы поставок «точно – вовремя» и т. п.

3. Изменение характера конкуренции (конкурентные преимущества или недостатки действующих или альтернативных каналов распределения, обусловленных характером и типом организации розничной торговли). Так, влияние Интернета может служить самым ярким примером возникновения новых типов конкуренции.

В настоящее время более чем когда-либо ранее можно стать свидетелями появления новых организованных форм розничной торговли, широкого внедрения передовых технологий и современных методов работы в розничном бизнесе, возникновения новых видов рисков, которые связаны со спецификой и особенностями торговли.

Актуализация данных аспектов создала необходимость более детального рассмотрения передового российского опыта, отражающего современные тенденции и приоритеты развития розничной торговли на современном этапе, и его использования в практике отечественных предприятий и организаций торговли.

1. СОВРЕМЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ ТОРГОВЛИ И ИХ ОСОБЕННОСТИ

Организационная форма представляет собой самостоятельную и целостную хозяйственную структуру, характеристики которой тесно связаны с внешней средой и отвечают ее принципиальным требованиям.

Организационную форму не следует отождествлять с организацией или предприятием по той причине, что торговая организация может быть мультимформатной, когда один участник рынка способен использовать сразу несколько организационных форм, осваивая разные, в том числе непересекающиеся, рыночные ниши (например, работать параллельно в премиальном и экономичном сегментах). Целесообразно также не смешивать организационную форму с тем, что в отечественной практике называют организационно-правовой формой – способом формального институционального оформления организаций и предприятий, их юридическим статусом (ЗАО, ООО, РУП и др.). Под организационной формой подразумевается не правовая форма, в которой зарегистрированы организации и предприятия, а первичная организационная структура, способная существовать в разных юридических формах.

В торговой сфере России в качестве основной категории выступает торговый формат – организационная форма розничной торговли, ориентированная на определенную целевую группу покупателей. Именно торговый формат как специфическая организационная форма (а не совокупность товаров как таковая) является основным продуктом торговых предприятий, предлагаемым ими потребителю.

Важным показателем жизнеспособности и перспектив развития организационной формы выступает степень наполненности рыночной ниши и соответственно плотность освоившей ее организационной по-

пуляции. Нишу можно считать заполненной, когда участники рынка, использующие одну организационную форму, начинают активно претендовать на один и тот же круг поставщиков или потребителей. Это зависит не только от числа предприятий, но и от их территориального расположения. Важность последнего признака, конечно, зависит от отрасли, степени мобильности ее основных ресурсов и самих участников рынка. Степень наполненности рыночной ниши, как правило, в торговле определяется числом торговых объектов и объемом торговых площадей, приходящихся на определенное число проживающих на данной территории.

Устойчивость и значимость организационной формы зависит от рыночной ниши, занимаемой данной формой. Она измеряется не только объемом продаж или соответствующей долей рынка. Рыночная ниша также характеризуется такими параметрами, как товарный ассортимент и спектр оказываемых услуг, ценовой диапазон и характер целевых потребительских групп, число хозяйственных объектов и их территориальное расположение.

С течением времени торговые форматы претерпевали серьезные изменения. Для того чтобы понять, как в настоящее время структурирован рынок, необходимо их правильно классифицировать, поскольку наблюдаются значительные несоответствия [19]. Они вызваны, во-первых, смешением разных классификаций (отечественных, российских и западных, официальных и неофициальных), во-вторых, отсутствием точного соблюдения стандартов и неопределенностью торговых форматов в хозяйственной практике, что объективно затрудняет проведение четких границ между ними. Зачастую трудно определить, в чем заключается разница между универсамом и супермаркетом, мини-маркетом, гастрономом и обычным продуктовым магазином.

Официальные статистические органы используют одни классификации, а ведущие маркетинговые агентства – другие.

Подобная ситуация вполне объяснима. В таком динамично развивающемся секторе экономики как торговля выделение торговых форматов требует применения все более усложняющейся совокупности критериев, а классификации быстро устаревают. Поэтому необходимо, прежде всего, четко выделить сами принципы классификации торговых форматов, которые включают следующие параметры:

- характер торговых объектов;
- способ размещения торговых объектов;
- характер интеграции торговых объектов;
- тип и широта товарного ассортимента;
- особенности устройства;
- виды и типы предприятий;
- формы торгового обслуживания;
- тип здания и особенности его объемно-планировочного решения;
- функциональные особенности предприятия;
- характер целевых потребительских групп (например, премиальный или экономичный сегменты).

Для того чтобы определить характер торговых объектов, в первую очередь, необходимо выделить отличительные характеристики такого понятия как торговый формат магазина. Во-первых, речь идет о стационарном (не передвижном) объекте – строении под крышей. Во-вторых, под магазином понимается не просто стационарное, но капитальное строение (с фундаментом и подведенными инженерными коммуникациями). В-третьих, магазин имеет специально оборудованный торговый зал, который отделен от складских помещений. В-четвертых, магазин располагает отдельными административно-бытовыми помещениями (включая офисные и санитарно-бытовые).

Таким образом, **магазин** – это специально оборудованное стационарное здание или его часть, предназначенное для продажи товаров и оказания услуг покупателям и обеспеченное торговыми, подсобными, административно-бытовыми помещениями, а также помещениями для приема, хранения и подготовки товаров к продаже. При отсутствии этих признаков можно говорить о внемагазинных формах торговли.

Магазинные и внемагазинные торговые объекты могут различаться по способу территориального размещения, т. е. располагаться как изолированно друг от друга, так и совместно на площадях, находящихся в административном или хозяйственном ведении одного субъекта (на правах собственности или аренды этих площадей). При групповом размещении магазинов в едином строении имеется в виду торговый центр. Как правило, торговые центры объединяют магазины разной специализации, ориентирующиеся на одни и те же группы покупателей. Однако существуют торговые центры, работающие преимущественно с одной или смежными группами товаров разных фирм (например, мебельные центры). И те, и другие стараются создавать дополнительные стимулы для привлечения покупателей, сочетая возможности для шопинга и разного рода развлечений. Хорошим примером могут служить торгово-развлекательные центры.

Групповое размещение внемагазинных форм торговли именуется розничными рынками, которые также бывают универсальными и специализированными.

С точки зрения способов горизонтальной интеграции торговые объекты могут быть независимыми и сетевыми. Независимые магазины имеют отдельных владельцев и управляются автономно друг от друга. Сетевые магазины предполагают наличие нескольких форм связи, а именно:

- формальные институциональные связи, касающиеся прав собственности (например, торговые объекты данной сети могут находиться в единой собственности или работать на основе франчайзинга);

- управленческие связи (предполагается единая управленческая схема, реализуемая компанией по отношению к торговой сети, при этом возможна разная степень централизации данной схемы);
- организационно-технологические связи (работа объектов сети в едином или близком торговом формате);
- символические связи (работа объектов сети под единой торговой маркой).

Таким образом, торговая сеть – это совокупность торговых объектов, управляемых одним владельцем, использующих сходные торговые форматы и работающих под единой торговой маркой. С этой точки зрения одна и та же торговая компания может использовать разные торговые форматы и развивать одновременно несколько сетей в разных форматах.

В то же время, если речь идет о сетевых компаниях, то имеется в виду сеть магазинов, хотя формально внемагазинные торговые точки также могут выступать как сетевые структуры (например, сеть передвижных киосков).

По составу и широте представленного товарного ассортимента торговые объекты разделяются на следующие категории:

1. Специализированные торговые объекты, в которых более 75% торговой площади (оборота) приходится на одну группу товаров («Молоко», «Колбасы», «Часы», «Одежда»).
2. Торговые объекты с комбинированным ассортиментом, реализующие несколько групп товаров и обслуживающие одну группу потребностей («Овощи-фрукты», «Мясо-рыба», «Диета», «Хозяйственные товары», «Спортивные товары»).
3. Торговые объекты со смешанным ассортиментом, наряду с основным ассортиментом реализующие отдельные виды товаров других типов (например, гипермаркеты).
4. Универсальные торговые объекты, предлагающие широкий ассортимент товаров, принадлежащих к разным товарным группам (например, в продовольственном сегменте – супермаркеты и гипермаркеты, в непродовольственном – универмаги и торговые дома).

Иногда торговые объекты получают разные названия в зависимости от типа реализуемых товаров. Например, название «универмаг» предполагает торговлю непродовольственными товарами, а «универсам» – преимущественно продуктами питания.

Торговые форматы различаются по форме торгового обслуживания в зависимости от того, каким образом товар предоставляется покупателю. Традиционным для советского времени способом обслуживания являлась торговля, осуществляемая продавцом через прилавок, когда покупатель не имел непосредственного физического доступа к товару и получал его из рук продавца. Такой способ торговли, но в меньших масштабах, сохранился и в современной торговой практике. Однако в настоящее время современной формой торгового обслуживания считается самообслуживание – с открытой выкладкой товара, позволяющей покупателю самостоятельно его отбирать и оплачивать через кассу. При таком способе обслуживания продавца заменяет консультант, а посредник между покупателем и товаром в торговом зале вообще отсутствует. С этой точки зрения принято различать, например, гастроном и универсам (супермаркет), так как и тот, и другой предлагают широкий ассортимент продовольственных товаров, но в гастрономе торговля организуется традиционным способом – через прилавок, а универсам (супермаркет) предполагает систему самообслуживания.

Важнейшим признаком торговых форматов выступает характер целевых потребительских групп, на которые они преимущественно ориентированы. Он определяет потребительскую нишу и соответствующий статус торгового объекта с точки зрения сегментации покупателей. В этом случае выделяются следующие сегменты:

- высший и премиальный (для обеспеченных покупателей);
- средний (для среднеобеспеченных покупателей);
- экономичный (для менее обеспеченных слоев населения);
- сегмент для бедных слоев населения.

Подобная сегментация обусловлена различиями не только в уровне торговой наценки, но и в совокупности товаров и услуг, предоставляемых (или не предоставляемых) покупателю, включая следующие характеристики:

- широту торгового ассортимента;
- качество товаров;
- удобство расположения торгового объекта;
- качество обслуживания покупателей;
- реестр дополнительных услуг.

Широта торгового ассортимента выражается в наличии или отсутствии выбора по каждому виду товаров и доле товаров импульсного спроса. Чем шире ассортимент и больше предлагается товаров, не связанных с импульсным спросом и быстрой реализацией, тем выше при прочих равных условиях статус торгового объекта.

Не менее важной характеристикой торговых форматов является качество торгового ассортимента – уровень потребительских свойств товаров и наличие известных брендов. Чем более качественным является товар и большую долю в ассортименте занимает продукция широко известных брендов, тем, разумеется, выше позиция данного магазина.

С качеством ассортимента напрямую связан средний уровень торговой наценки. Наиболее высокие торговые наценки используются в премиальном сегменте (по отдельным продуктам они могут достигать сотен процентов), в экономичном сегменте их стремятся свести к минимуму, а магазины для малообеспеченных категорий и льготников могут и вовсе работать на дотации.

Одной из важных характеристик, привлекающих покупателей, является удобство расположения торгового объекта – территориальная близость магазина к месту жительства или работы потребителя (например, «магазин у дома»), удобный проезд к этому магазину (наличие средств общественного транспорта, близких транспортных магистралей, обустроенных парковок с достаточным количеством мест). Удобство расположения и транспортная доступность являются важнейшими услугами, предоставляемыми покупателю. При этом не осуществляется линейная связь между близостью торгового объекта и обеспеченностью покупателей. С одной стороны, приближенность магазина может быть одинаково важна (по разным причинам) и для элитной публики, которая не тратит напрасно свое время, и для пожилых людей, у которых возникают сложности с передвижением. С другой стороны, удаленность магазина не является непреодолимым препятствием для более обеспеченных покупателей, владеющих личным транспортом, а малообеспеченный контингент готов потратить дополнительное время на проезд, если магазин делает привлекательные ценовые предложения.

Серьезным дифференцирующим признаком выступает качество обслуживания покупателей. Оно определяется набором параметров, среди которых выделяются:

- площадь торгового зала (более обеспеченных покупателей привлекает наличие большого свободного пространства);
- расфасовка и выкладка товара (на открытых полках или в контейнерах), эффективная организация товарных секций;
- наличие, количество и квалификация продавцов и консультантов в торговом зале;
- использование дисконтных карт, системы накопительных бонусных схем потребительского кредитования, проведение подарочных акций;
- наличие службы доставки товара, гарантий его обмена и возврата, а также фирменного обслуживания.

Все эти параметры отличают привилегированные торговые форматы от обычных и непривилегированных. Важность того или иного критерия изменяется по мере перехода к более высоким сегментам рынка. Так, в нижних сегментах при выборе места покупки господствует ценовой фактор, в среднем возрастает роль удобства расположения торгового объекта, в высшем сегменте большее внимание обращается на качество обслуживания и эксклюзивность предлагаемых товаров.

Исходя из приведенного ранее определения магазинной формы торговли, становится проще разобраться с различными ее **внемагазинными формами** – торговлей, осуществляемой вне пределов специально оборудованных капитальных строений. Они включают реализацию товаров через торговые объекты и вне торговых объектов. В свою очередь, торговые объекты подразделяются на *стационарные* (павильоны, киоски) и *нестационарные* (палатки, товарные лотки, передвижные торговые объекты).

Павильон – торговый объект, максимально приближенный к формату магазина. Это закрытое, специально оборудованное строение с торговым залом для покупателей и складским помещением. От магазина его отличают не столько малые размеры, сколько некапитальный характер строения и отсутствие офисных помещений.

Киоск, в отличие от павильона, значительно меньше. В нем предполагается наличие всего одного-двух продавцов. Дневной товарный запас здесь хранится на рабочем месте продавца.

Палатка также не имеет торгового зала и складского помещения, но отличается от киоска тем, что представляет собой легко возводимую сборно-разборную конструкцию сезонного типа, где размещен прилавок, одно рабочее место продавца и товарный запас на один день.

Товарный лоток не предусматривает наличия какой-либо закрытой конструкции кроме импровизированного прилавка в виде обыкновенного стола или простого стеллажа и фактически относится к форме уличной торговли.

К нестационарным торговым объектам следует также отнести торговые автоматы – устройства для продажи штучных товаров в автоматическом режиме самообслуживания (при отсутствии продавца).

Еще одной внемагазинной формой торговли является *разъездная торговля*, использующая передвижные торговые объекты в комплекте с транспортным средством (цистерной, автомагазином, фурой, тележкой), специально оборудованным для торговли или совсем необорудованным. Наглядно признаки классификации торговых форматов представлены в приложении А, формы продажи товаров даны в приложении Б.

Таким образом, можно отметить, что некапитальные торговые объекты весьма разнообразны. Однако внемагазинная торговля может происходить, минуя любые торговые объекты. В этом случае осуществляется прямая доставка товара потребителям. Наиболее примитивной формой такой доставки выступает уличная торговля. Более сложной является организация торговли по каталогам с доставкой товара со склада на дом потребителю. В таких случаях применяются переменные способы массовой коммуникации (телефонные и электронные). Наиболее перспективной в этом ряду становится электронная торговля через виртуальные Интернет-магазины, которые, исходя из определения магазина, таковыми по своей сути не являются. Кроме того, возникают также достаточно сложные формы горизонтальной организации торгов-

ли, не предусматривающие наличия ее постоянных мест, как, например, прямая продажа товаров индивидуальными дистрибьюторами в рамках так называемого сетевого маркетинга.

Наиболее распространенной формой массовой организации (группового размещения внемагазинной торговли) являются *розничные рынки*, т. е. групповое размещение торговых объектов внемагазинного формата. Независимо от того, располагаются они в крытом строении или под открытым небом, рынки являются объединением торговых объектов, относящихся к числу капитальных строений. В настоящее время в официальной статистике принято выделять смешанные и специализированные рынки, в ряду последних – продовольственные, вещевые, строительные и сельскохозяйственные рынки.

Существует классификация новых магазинных форматов, среди которых выделяют следующие:

- гипермаркеты;
- супермаркеты;
- мелкооптовые магазины «кэш энд керри»;
- гастрономы класса премиум и суперпремиум;
- дискаунтеры, или универсамы экономичного класса;
- «магазины у дома» и «удобные магазины»;
- фирменные и брендовые магазины и др.

Схожесть этих форматов заключается в том, что, во-первых, все они, как правило, используют такую форму торгового обслуживания как самообслуживание покупателей в противодействие традиционному обслуживанию (через прилавок). Во-вторых, данные магазины обычно объединяются в сети и работают под едиными торговыми марками, используя кумулятивный эффект сетевой организации. В-третьих, несмотря на разный по широте и качеству состав товаров, все они в значительной степени универсальны или, по крайней мере, предлагают смешанный ассортимент товаров. Так, в продовольственном секторе продажа продуктов питания сочетается с предложением широкого выбора непродовольственных товаров повседневного спроса (их доля может достигать 30–40%); в секторе бытовой техники и электроники представлен широкий ассортимент крупной и мелкой бытовой техники, аудио- и видеоаппаратуры, компьютеров и оргтехники, телефонных средств связи.

Универсализация торговых предприятий в принципе является общей мировой тенденцией. Данная тенденция характерна и для современной России. По некоторым оценкам доля смешанных магазинов в 90-х гг. прошлого столетия увеличилась в России с 9 до 35%, соответственно, сократилось число специализированных магазинов. Развитие розничных сетей только усиливает эту тенденцию. Торговые форматы при этом строятся таким образом, чтобы предельно удовлетворять максимально широкий круг потребностей соответствующей целевой группы покупателей. В условиях одновременного нарастания разнообразия потребностей и дефицита свободного времени потребители все реже отправляются в магазин за отдельным товаром. Все чаще они прибегают к закупкам широкого ассортимента товаров, т. е. занимаются не традиционными покупками, а периодическим, широко ориентированным шопингом.

Впрочем, тенденция к универсализации торговли не является абсолютной. Если в продовольственном секторе она очевидна, то, например, в секторе бытовой техники и электроники магазины сохраняют значительно выраженную специализацию. Также и в продовольственном секторе в будущем времени потребителя ожидает более активное развитие специализированных магазинов в их новых форматах, так называемых *category killers*, которые предлагают максимально широкий ассортимент в рамках определенной товарной группы (например, магазины, торгующие только алкогольной продукцией или даже ее отдельными видами, подобно «Дому виски»). Однако в ближайшем будущем это будет относиться, прежде всего, к премиальным сегментам рынка.

Необходимо рассмотреть более детально особенности и специфику деятельности каждого из действующих на рынке торговых форматов (приложение В).

Гипермаркеты – это магазины торговой площадью от 5 до 20 тыс. м². Предлагаемый ими товарный ассортимент варьируется от 30 до 60 тыс. наименований. Доля продовольственных товаров составляет около 60–65%. Под непродовольственные товары может отводиться до 50–60% торговых площадей. В гипермаркетах часто располагаются торговые галереи, где арендуют площади мелкие магазины и отделения банков.

Исторически гипермаркеты «выросли» из супермаркетов и небольших магазинов самообслуживания, которые получили распространение после Второй мировой войны, придя на смену магазинам, торгующим традиционным методом.

В разных странах к гипермаркетам относят магазины самообслуживания с разной торговой площадью: в США – от 4 тыс. м²; во Франции – от 2,5; в Германии – от 1,5; в России – от 5 тыс. м².

В настоящее время гипермаркеты с общей площадью 10–50 тыс. м² представляют собой крупные рационально организованные предприятия.

Современный гипермаркет отличается от супермаркета большими размерами, а также ассортиментом: от товаров повседневного спроса до предметов роскоши (25–35 тыс. наименований) и тенденцией установления прямой связи между изготовителем и потребителем. Основной отличительной чертой гипермаркета являются доступные цены, а не разнообразие торгового обслуживания и дополнительных услуг. Все товары транспортируются поставщиками напрямую в гипермаркеты. Такие магазины отличаются низким

уровнем цен и наценок. Этот принцип прямых связей показателен для французской компании «Карре-фур», владеющей огромным числом гипермаркетов в разных странах.

Важно учитывать и другую особенность гипермаркета – зону обслуживания. Если у супермаркетов она составляет 1,5–2,5 км, то у гипермаркетов может достигать до 7 км. Парковка гипермаркета должна соответствовать торговой площади с парковочным индексом от 4,5 до 6. Доля непродовольственных товаров в гипермаркете составляет 30–40%. Классический гипермаркет строится на окраине города, рядом с большими дорогами. В нем хорошо развито собственное производство (пекарня, цех мясных полуфабрикатов, кулинария и др.).

Гипермаркеты предлагают менее высокое качество обслуживания, чем супермаркеты, что компенсируется большим торговым пространством, гигантским ассортиментом и относительно низкими ценами, по многим позициям приближающимися к ценам розничных рынков. Они характеризуются эффективной организацией торговли, предоставлением покупателям специальных транспортных средств, наличием просторных парковок. Гипермаркеты охватывают часть среднего рыночного сегмента, но в большей степени ориентируются на более экономичный массовый рынок. Уровень торговых наценок ниже, чем у супермаркетов. Инвестиции в строительство одного объекта составляют от 10 до 30 млн долл., а годовой объем реализации равен 80–110 млн долл. Поскольку гипермаркеты нуждаются в крупных земельных участках, то располагаются они преимущественно на городской периферии (например, гипермаркеты международных операторов *Auchan*, *Real* и российских компаний «Мосмарт», «Карусель», «О'Кей»).

Гипермаркеты преимущественно распространены в Германии, Франции, Бельгии.

Первые гипермаркеты появились в Германии в конце 60-х гг. XX в. Вначале таких магазинов было 50, в 1980 г. – 1 323, а в 2006 г. – более 2 600.

В настоящее время число гипермаркетов на 1 млн жителей в разных странах, где особенно развит этот формат, колеблется от 20 магазинов в Германии до 6 – в Польше.

По данным Европейского торгового института (ЕТИ) среди наиболее крупных французских фирм – владельцев гипермаркетов в Европе – выделяются *Carrefour* (823 магазина в сети), *Leclerc* (391), *Auchan* (321), *Casino* (299), *Cora* (78). На международном рынке наиболее заметна компания *Carrefour*, владеющая филиалами во Франции, Бельгии, Швейцарии, Италии, Великобритании и других странах. Именно она задает тон в формировании имиджа гипермаркетов в последние 25 лет.

Первым гипермаркетом в России явился гипермаркет «Рамстор» компании «Рамэнка» (1997 г., Москва). Сегодня в России известны гипермаркеты не только интернациональных сетей («Рамстор», *Auchan*, *OBI* и др.), но и федеральных («Седьмой континент», «Перекресток», «Карусель» и др.). Так, торговая сеть «Перекресток» создала свой первый гипермаркет в 2002 г. в торговом центре «Золотой Вавилон». Площадь магазина составляет около 7 тыс. м², ассортимент – более 35 тыс. наименований. Ассортимент «Седьмого континента» в торговом центре «Атриум» в Москве у станции метро «Курская» насчитывает 30 тыс. единиц, торговая площадь равна 4 417 м².

Ежедневно один российский гипермаркет посещают от 10 до 12 тыс. покупателей. Средний чек в разных городах составляет от 13 до 25 долл. По товарообороту, приходящемуся на 1 м² торговой площади, российские гипермаркеты не уступают западным (удельный товарооборот *Carrefour* составляет от 6,5 до 13,5 тыс. евро).

В Республике Беларусь также функционирует ряд гипермаркетов, в частности, «ГИППО», *BIGZZ*, *ProStore*, «Корона», «ОМА».

Супермаркеты. Это магазины торговой площадью от 600 до 2 000 м². Супермаркеты предлагают широкий товарный ассортимент (от 4 до 20 тыс. наименований), примерно 80% из которых составляют продовольственные товары. Для супермаркетов характерно высокое качество обслуживания. Уровень торговой наценки составляет около 30%. Супермаркеты ориентируются преимущественно на средний сегмент потребительского рынка. Располагаются они в разных районах, но тяготеют к центру и густонаселенным городским территориям. Инвестиции в один торговый объект данного формата составляют, как правило, 3–5 млн долл., а годовой оборот варьируется от 5 до 10 млн долл. Типичными примерами супермаркетов являются супермаркеты компаний «Седьмой континент», «Перекресток», «Патэрсон».

На протяжении ряда лет понятие «супермаркет» определялось по-разному. Когда супермаркеты только появились, это определение имело целью выделить их из распространенных в то время универсамов. В настоящее время можно говорить о супермаркете как о магазине с большой ассортиментной насыщенностью, высоким качеством обслуживания и эффективным использованием площадей. Как правило, на той же площади, что и в универсаме, оборот в супермаркете в 3–5 раз больше. Тип магазина определяет организация поставок и торговли. Так, современные супермаркеты работают напрямую с дистрибьюторами, а самые дорогие и престижные производят закупки за рубежом.

В настоящее время в России 0,2% продовольственных товаров реализуется в супермаркетах, в США эта цифра достигает 70%, в Бразилии – 31, в Польше – 13%.

В зарубежной практике выделяют следующие форматы супермаркетов: жесткий экономичный супермаркет, мягкий экономичный супермаркет, стандартный супермаркет (таблица 1).

Таблица 1 – Характеристика форматов супермаркетов

Показатели	Жесткий экономичный супермаркет	Мягкий экономичный супермаркет	Стандартный супермаркет
Средняя торговая площадь, м ²	250–400	450–1 060	600–1 800
Средняя складская площадь, м ²	140–300	140–300	300–600
Форма обслуживания	100% – самообслуживание	Гастрономические и кондитерские изделия реализуются с использованием традиционной формы обслуживания, остальные – при самообслуживании	
Средняя торговая наценка на основные позиции в товарообороте, долл.	14,7	До 20	25–40
Средняя стоимость покупки, долл.	2–4	5–7	8–12
Среднее количество покупок в одном магазине за день, единиц	900–1 400	1 350–1 700	1 500–2 500
Количество наименований товаров, единиц	700–1 000	1 250–2 500	10 000–15 000
Режим работы	с 9 до 22 ч	с 8 до 24 ч	Круглосуточный
Средняя численность персонала, чел.	22–34	22–34	50–2 000 (зависит от собственного производства)
Стоимость оборудования на 1 м ² торговой площади, долл.	70–120	140–200	230–270

Чтобы выстоять в конкурентной борьбе, и в ответ на изменения, происходящие во всех областях жизни, супермаркет продолжает развиваться, порождая новые форматы. Но каждый формат предусматривает определенные требования к устройству, ассортименту и уровню обслуживания.

Так, наиболее перспективными являются магазины, действующие по принципу «карманного супермаркета», в которых в отличие от крупных торговых предприятий цены значительно выше. Данный формат супермаркета, зародившийся в США, имеет тенденцию к распространению, которая ежегодно набирает обороты.

Секрет этого магазина заключается в удобстве расположения. Он находится в непосредственной близости от проживания потребителей, т. е. в тех местах, где остальные торговые предприятия организовать трудно или их содержание будет экономически невыгодно. Особенность «карманных супермаркетов» заключается в ограниченном ассортименте и относительно высоких ценах. Тем не менее, подобные магазинчики в США и Европе очень популярны.

В качестве примера такого магазина можно назвать «Кляйн Айхе» («Маленькая страна»), находящийся в Брандербурге (Германия) и обслуживающий район с населением 2 тыс. чел. Его площадь равна 100 м². Сотрудники (два продавца и кассир) стремятся к тому, чтобы на небольшой территории покупатель мог получить все необходимое: от ежедневной газеты до мясной вырезки, от свежих фруктов до кормов для животных. Представить все группы товаров на территории 100 м² невозможно, поэтому в «Кляйн Айхе» легко можно сделать заказ практически на любой товар, т. е., если в момент покупки в продаже нет нужного продукта, то, оставив соответствующую запись, можно получить его в оговоренный срок.

Организаторы «удобного магазина» стремятся к тому, чтобы все товары в торговом зале были хорошо видны. Ассортиментная матрица в данном магазине четко продумана. Рядом с «карманным супермаркетом» обычно есть автостоянка на 10–15 автомобилей и разбиты цветники. Территория оборудована таким образом, чтобы на магазинной тележке покупки можно было подвезти прямо к автомобилю. Оптимальным является и режим работы – с 7 до 23 ч или круглосуточный. Важно отметить, что обслуживание в таких магазинах построено по «семейному» принципу. Покупатели должны ощущать, что их всегда рады видеть. Цены в «удобном магазине» устанавливаются на 5–8% выше средних, но европейского покупателя это не отпугивает.

Интересен и перспективен также еще один торговый формат – «супермаркет при заправке». Большая часть бензоколонок работает по франчайзингу, и их владельцы уже обладают опытом работы в этом формате, а соответственно могут развивать и такое направление, как торговое.

Мелкооптовые магазины «кэш энд кэрри». Это магазины с торговой площадью 8–10 тыс. м², ассортиментом товаров от 20 до 40 тыс. позиций, предлагающие относительно низкие цены, ориентирующиеся на цены розничных рынков. Их отличие от гипермаркетов заключается в соединении торговых и складских площадей, а также в предложении товаров относительно крупными партиями, поскольку они направлены, прежде всего, на мелкооптовых покупателей – представителей гостиничного, ресторанного бизнеса и владельцев мелких магазинов. Особенностью магазинов «кэш энд кэрри» в России является то, что они активно торгуют не только оптом, но и в розницу, сочетая, мелкооптовый и розничный форматы. Инвестиции в строительство данного торгового объекта и доходы от него сопоставимы с показателями гипермаркетов. Располагаются они также в периферийных (окраинных) зонах. Примером этого торгового формата в России является немецкая сеть *Metro.Cash&Carry*.

Гастрономы класса премиум и суперпремиум – это магазины площадью от 500 до 1000 м². Размеры инвестиций в их создание составляют от 2 до 5 млн долл. Отличительной чертой гастрономов класса премиум и суперпремиум является работа в высшем потребительском сегменте рынка и ориентация на обеспе-

ченного покупателя. Цены здесь на 40–50% выше среднего уровня, но многие товары доступны и средне-обеспеченным клиентам. Товарный ассортимент составляет от 6 до 8 тыс. наименований. Большое внимание уделяется высокому качеству продуктов и уровню обслуживания.

Данные форматы магазинов относятся, прежде всего, к разряду специализированных. Специализированные магазины работают с одной товарной группой или ее частью, товарооборот от товаров основного ассортимента составляет 80%. Отличительной чертой таких гастрономов является насыщенность и глубина ассортимента, а также оказание сервиса при выборе товара.

Располагаются магазины в центральных районах или вблизи элитных поселков.

Как правило, наличие парковки у специализированного магазина не обязательно. Цены зачастую выше по причине больших расходов на аренду в центре города, рекламу и оплату персонала.

Магазины данного формата – безусловные лидеры по глубине ассортимента, предлагаемым услугам и послепродажному сервису. Целевая аудитория специализированных магазинов различается в зависимости от товарной категории. Общими чертами покупателей специализированных магазинов являются более высокий доход, большой потребительский опыт и интенсивность потребления.

Но магазинам класса премиум и суперпремиум присущи особые черты:

- при специализации ограничивается комплексность покупки, что нередко создает неудобства для покупателей, вызывая необходимость посещать несколько магазинов;
- образуется ограниченный круг посетителей;
- возрастает конкуренция со стороны крупных супермаркетов, руководство которых постоянно работает над расширением и углублением товарных групп;
- продавцы должны обладать большим объемом знаний о товаре.

Развитие специализированной торговли в мире проявляется неравномерно. Так, в современной Японии около 88% магазинов являются специализированными (занимают более 53% торговой площади). В них работает около 68% всех занятых в розничной торговле, и они дают около 60% розничного товарооборота страны. Однако в странах СНГ применение специализированных магазинов при продаже товаров не так развито. Например, в Российской Федерации действуют несколько крупных розничных сетей, использующих формат специализированного магазина (таблица 2).

Таблица 2 – Крупнейшие специализированные розничные сети по продаже непродовольственных товаров

Торговая сеть	Название магазина	Товарная категория
«Эльдорадо»	«Эльдорадо»	Бытовая техника и электроника
«М-Видео»	«М-Видео»	Бытовая техника и электроника
«ИКЕА»	«ИКЕА»	Мебель
«СВ»	«Техносила»	Бытовая техника и электроника
«Спортмастер»	«Спортмастер»	Спортивные товары
«МИР»	«МИР»	Бытовая техника и электроника
«Арбат Престиж»	«Арбат Престиж»	Косметика и парфюмерия
«СХ-Трейддинг»	«Старик Хоттабыч»	Сделай сам
«Алькор»	«Л'Этуаль»	Косметика и парфюмерия
«Шатура»	«Шатура»	Мебель

Необходимо отметить, что торговые сети, использующие формат специализированного магазина, динамично развиваются. В первую очередь, это вызвано ростом доходов населения и повышением благосостояния, а также удешевлением импорта. Примеры российских специализированных торговых сетей, упорядоченных по товарной продукции, отражены в таблице 3.

Таблица 3 – Специализированные розничные сети, реализующие непродовольственные товары на территории России

Специализация магазинов	Примеры операторов (торговых марок)
Сотовая связь и цифровая техника	ООО «Торговый дом “Евросеть”» («Евросеть», «Техмаркет»)
	ЗАО «Группа компаний “Связной”» («Связной», «Связной 3», «Связной–Дисконт»)
	ОАО «Диксис Холдинг» (<i>Dixis</i>)
	ООО «Концерн “Белый Ветер”» («Белый ветер – твой цифровой магазин»)
Бытовая техника и электроника	ООО «Эльдорадо» («Эльдорадо», «Электроплаза», «Салоны связи “Эльдорадо”»)
	Компания «М-Видео» («М-Видео»)
	ООО «Спектр» («Техносила»)
	ОАО «Магазины электроники “Мир”» («Мир»)
	ООО «Электрофлот» («Электрофлот», «Технопарк»)

Специализация магазинов	Примеры операторов (торговых марок)
Косметика и парфюмерия	ЗАО «Алькор» («Л'Этуаль», «03», <i>Sephora</i>)
	ОАО «Арбат Престиж» («Арбат Престиж»)
	Компания «Южный Двор» («Южный Двор»)
	ОАО «Единая Европа-СБ» («Иль Де Ботэ»)
Фармацевтика	ОАО «Аптечная сеть 36,6» («36,6»)
	ОАО «Фармакор» («Фармакор»)
	ООО «Ригла» («Ригла»)
	<i>Natur Produkt Holdings limited S.A. (Natur Produkt)</i>
Одежда и обувь	УП «Спортмастер» («Спортмастер», «Спортландия»)
	Корпорация «Эконика» («Эконика»)
	Корпорация <i>Sela (Sela)</i>
	Компания <i>Benetton Group (Benetton)</i>
	ЗАО «Стокманн» (<i>Zara</i>)
	ЗАО «МФК Джамилько» (<i>Levy's, Guess, Naf-Naf, Timber land</i>)
Строительные материалы и товары для дома	Группа компаний <i>OBI (OBI)</i>
	ООО «ИКЕА МОС» (ИКЕА)
	ООО «СХ-Трейдинг» («Старик Хоттабыч»)
	Группа <i>Auchan (Leroy Merlin)</i>
Компьютерная и оргтехника	Группа компаний «Неоторг» («Неоторг»)
	Компания «Олди» («Олди»)
	Группа компаний «СтартМастер» («СтартМастер»)
Ювелирные изделия	Компания «Адамас» («Адамас»)
Автомобили и автозапчасти	Группа компаний «Независимость» («Независимость»)
	Компания «Арманд» («Арманд»)
	Группа компаний «Автомир» («Автомир»)
	Компания «Авто 49» («Авто 49»)
Книги	ООО «Топ-Книга» («Книгомир», «Литера», «Лас-Книгас», «Пиши-читай», «Сорока»)
	ГУП «ОЦ МДК» («Московский дом книги»)

Специализированные магазины имеют два подформата. К первому относятся так называемые гастрономические бутики, где торговая наценка составляет от 50 до 200%. В таких магазинах делается акцент на эксклюзивность товаров. В качестве примера можно привести магазины *Hediard*.

Второй (более демократичный) торговый подформат представлен более крупными супермаркетами премиум-класса, такими как «Калинка-Стокманн», «Глобус-Гурмэ» и «Азбука вкуса». Выбор в данных магазинах менее изысканный, что компенсируется более широким качественным ассортиментом (до 20 тыс. наименований).

Перечень торговых форматов в секторе бытовой техники и электроники более скромнен. На первом этапе развивались сети супермаркетов площадью 400–600 м² («М-Видео», «Техносила», «Мир») и дискаунтеры площадью 300–400 м² («Эльдорадо»). Затем все ведущие участники рынка начали тяготеть к формату с торговой площадью 2–2,5 тыс. м², который можно охарактеризовать либо как крупный супермаркет, либо как небольшой гипермаркет. Появились также крупные магазины элитной техники (например, «Электролаза» группы компаний «Эльдорадо»).

В целом в секторе бытовой техники и электроники требования к торговым форматам значительно строже. Их отличие от продуктовых универсамов заключается в том, что они являются более специализированными. Также эти магазины характеризуются более высокой долей импорта, которая может превышать 80% по отдельным товарным категориям. Причем эта доля снижается медленнее, чем в сфере продуктов питания, где происходит быстрая переориентация на местных производителей, включая перенесенные в Россию производства международных компаний. В секторе бытовой техники и электроники в Беларусь также переносится все больше производств ведущих брэндов (например, фирмы *Merloni, Electrolux, Bosch*).

Дискаунтеры. Это магазины, торговая площадь которых составляет от 400 до 1 000 м². Товарный ассортимент дискаунтеров значительно скромнее (от 1 до 3 тыс. наименований). Торговая наценка не превышает 10–15%. Дискаунтеры ориентируются на нижний, наиболее массовый, сегмент рынка, на тех покупателей, для кого цена является решающим фактором при выборе магазина. В соответствии с этим качество обслуживания в них ниже, чем в специализированных магазинах. Годовой оборот этих магазинов составляет от 3 до 5 млн долл. Дискаунтеры располагаются в полупериферийных и периферийных городских районах. Вложения, необходимые для того, чтобы открыть один такой торговый объект, составляют от 100 до 500 тыс. долл.

Правильный дискаунтер – это ритейлер с агрессивной ценовой политикой (цены ниже валовых) и узким ассортиментом, состоящим из быстро обращающихся товаров с большой долей собственных торговых марок. Для дискаунтера характерно «спартанское» оснащение магазина: минимум персонала, месторасположение в переулках без мест для парковки, акцент делается на торговле без дополнительных услуг. Однако развитие рынка ведет к значительным переменам в ритейле, и дискаунтер – не исключение. Эволюция отрасли заставляет его мимикрировать, перенимать особенности других форматов.

Новый формат торговли «дискаунтер» впервые появился в Европе. В Европе он и наиболее активно развивается, превращаясь, если не в доминирующий, то в основополагающий формат.

Германию с полным правом считают исторической родиной дискаунтера. Доля дискаунтеров в объеме продаж на немецком рынке непрерывно росла с момента их появления, достигнув в 2004 г. 40% от всего объема сбыта розничной торговли потребительскими товарами быстрого обращения (по данным агентства по маркетинговым исследованиям *GfK*). Каждая пятая торговая точка самообслуживания в Германии – это дискаунтер.

Развитие формата «дискаунтер» связано с инноватором и лидером рынка – немецкой компанией *Aldi*, которая открыла первую подобную торговую точку. Его основатели, братья Альбрехт, получив в наследство от родителей продуктовый бизнес, превратили его во внушительное предприятие, которое в 1960 г. насчитывало более 300 филиалов. Еще на этом этапе они прибегали к более или менее агрессивной ценовой стратегии, которая в полной мере воплотилась в 1962 г. в открытом магазине *Aldi* в Дортмунде. Он являлся первым воплощением дискаунтера, политика которого строилась на следующих принципах: экстремально высокий оборот продуктов, очень узкий ассортимент, ограниченный товарами, соответствующими ежедневным потребностям покупателей.

Aldi состоит из двух действующих независимо друг от друга предприятий: в *Aldi-Sud* ассортимент включает только 600 наименований, в *Aldi-Nord* – 750. В компании товар выбирается так, чтобы не возникло проблем в его обслуживании, включающем в себя хранение, логистику, выкладку. Таким образом, его продажа требует незначительных издержек.

Высокое доверие покупателей к формату дискаунтера и, в частности, марке *Aldi* подтверждают данные агентства *Y&R Brand Asset Valuator* о ценности товарных марок в Германии. Согласно им марка *Aldi* вышла на первое место среди всех марок в 1993 и в 2003 г. (для сравнения: в 2003 г. вслед за *Aldi* идут такие марки, как *Nivea*, *Coca-Cola*, *Nutella*, *Mercedes*, *IKEA*, *Ritter Sport*, *Adidas*, *Tempo*, *LEGO*).

Ранее дискаунтеры располагались в самом центре города и занимали экстремально маленькую торговую площадь (400–800 м²). Теперь они появляются и в пригороде, где площади магазинов составляют от 800 до 1200 м² и есть места для парковки.

Изначально оформление торгового зала дискаунтера было минимальным, практически оно отсутствовало. Реклама фокусировалась на том, что в магазине ежедневно низкие цены. Сейчас же маркетинг и коммуникация в дискаунтерах выглядят иначе: они более разносторонние и красочные. Типичным примером является цветная реклама в газетах на полный разворот, говорящая, например, о продаже этнической еды в дискаунтере, более полно раскрывающая информацию о ценах и товарах в магазине.

Для дискаунтера традиционным является экстремально узкий ассортимент с доминированием собственных торговых марок. Сегодня ассортимент в магазинах этого формата расширен, в том числе за счет свежей и замороженной продукции. При этом необходимость специального оборудования для продаж свежего мяса повышает затраты торговой точки, что приводит к увеличению прибыли и корректировке ценообразования.

Цена продажи в дискаунтерах всегда ниже, чем у конкурентов. Они обеспечивают низкие цены благодаря минимизации издержек, в том числе затрат на персонал и обслуживание помещений. При этом высокий товарооборот позволяет при меньших площадях достигать большего оборота с квадратного метра, чем, например, в супермаркетах. Ассортимент дискаунтера *Aldi* на 80% состоит из собственных торговых марок, выпускаемых известными товаропроизводителями: *Bahlsen*, *De Beukelaer*, *Nestle* и др. Таким образом, качество товаров под собственной торговой маркой соответствует качеству ведущих марок производителей. Компания ужесточила контроль за качеством товаров: поступающие товары от многочисленных поставщиков постоянно проверяются, те из них, которые не соответствуют выдвигаемым требованиям, исключаются из ассортимента.

Сеть дискаунтеров *Aldi* отмечает в правом нижнем углу каждого ценника срок необходимой реализации товара, по истечении которого невостребованный продукт выбрасывают.

Дискаунтеры в Германии не ориентировались на заданные конкурентами цены, а сами определяли их уровень. Это привело к тому, что теперь *Aldi* определяет рыночные цены в немецкой розничной торговле – по крайней мере, их нижний предел. Когда для *Aldi* снижается закупочная цена, за этим почти автоматически следует снижение цены продажи. Базой для низких цен служит лидерство по затратам во всех областях, за исключением заработной платы, которая достигает по отрасли самого высокого уровня.

Среди наиболее известных российских сетей, работающих в формате дискаунтеров, можно назвать такие, как «Магнит», «Пятерочка», «Копейка», «Дикси».

В Республике Беларусь в формате дискаунтеров работают «Евроопт», «На недельку».

«Магазины у дома». Это магазины с торговой площадью 300–500 м², предоставляющие большой ассортимент товаров повседневного спроса: от 4 до 7 тыс. наименований (основную часть составляют продукты питания). Такие магазины, как правило, требуют более весомых инвестиций. Однако годовой оборот в них

может быть значительным (от 5 до 7 млн долл). Действующие по правилу, что за удобство нужно платить, «магазины у дома» призваны работать в среднем ценовом сегменте, применяя относительно высокую торговую наценку.

Фирменные (марочные) брендовые магазины. К марочным магазинам относятся магазины, у которых в ассортименте реализуемой продукции представлены товары одной торговой марки. Это фирменные магазины промышленных предприятий и торговые объекты независимых розничных организаций, заключивших договоры с поставщиками о продвижении их продукции. По внешним атрибутам (площадь, персонал и т. д.) этот формат магазина похож на специализированный магазин, так как часто ассортимент реализуемых товаров является специализированным. Иногда ассортимент магазина является многогрупповым, если производитель выпускает различные товарные категории.

Хорошим примером данного формата является российская розничная сеть марочных магазинов *SELA Kids*. В торговых объектах данной сети присутствует исключительно продукция брэнда *SELA*. Магазин *SELA Kids* предназначен для детей с рождения до 11 лет. В магазине представлено буквально все, что может понадобиться ребенку: одежда, обувь, белье, аксессуары и косметика. *SELA Kids* позиционируется в среднем ценовом сегменте. В сезон выпускается по три коллекции для каждой половозрастной группы. Формат магазина предполагает площадь 150 м². Торговое пространство отличается привлекательным и одновременно функциональным дизайном. Магазин украшает графика с принтом детских коллекций *SELA*, потолок имитирует небо, что привлекает внимание детей, вызывая любопытство и интерес. Пространство организовано таким образом, чтобы родителям было комфортно совершать покупки вместе с детьми, а для детей посещение магазина было неуютным и интересным. Расширение сети планируется как за счет собственных инвестиций, так и с помощью партнеров по франчайзингу. Приоритетными площадками для развития розничной сети являются зоны концентрации магазинов детского ассортимента, а так же организации детского досуга в торговых центрах.

Фирменным магазином в Республике Беларусь считается розничный торговый объект, удовлетворяющий следующим требованиям:

- учредителем (учредителями) должен является субъект (субъекты) хозяйствования, производящий товары народного потребления;
- торговый объект должен иметь в ассортименте и объеме реализации удельный вес продукции учредителя фирменного магазина, а также других предприятий, вырабатывающих аналогичный ассортимент товаров (не менее 75% – для непродовольственных магазинов и не менее 50% – для продовольственных);
- магазин должен осуществлять продажу сопутствующих и комплектующих изделий к реализуемым товарам;
- торговый объект должен быть расположен в специально оборудованном помещении, отвечающем требованиям санитарных норм и правил для розничной торговли, с площадью торгового зала не менее 100 м². В исключительных случаях исполкомы вправе, исходя из ассортимента реализуемых товаров, принимать решение о присвоении статуса «фирменный» магазину, площадь торгового зала которого менее 100 м²;
- магазин должен отвечать требованиям типового положения о фирменном магазине предприятия (объединения).

В системе потребительской кооперации Республики Беларусь фирменным магазином считается небольшой розничный торговый объект с торговой площадью до 150 м² с ограниченным ассортиментом промышленных или продовольственных товаров, находящийся в подчинении промышленного, сельскохозяйственного или другого предприятия (объединения, фирмы, специализированной оптовой базы и т. п.).

За рубежом известны и другие типы магазинов, которые также находят широкую популярность у потребителя.

Дрогери (drogery) – это формат хозяйственных магазинов, использующих самообслуживание при продаже товаров [8]. Сеть магазинов подобного формата достаточно хорошо распространена за рубежом, а в отечественной торговле только развивается.

Торговые объекты формата дрогери, как правило, имеют площадь от 170 до 300 м² [8]. Специалисты отмечают, что для данного формата 80% оборота обеспечивают постоянные покупатели, проживающие в радиусе 1–2 кварталов от торгового объекта (радиус 5-минутной пешеходной доступности). Основными группами товаров, реализуемых в классических дрогери, являются следующие:

- продовольственные товары;
- лекарства безрецептурного отпуска;
- средства ухода за волосами и телом;
- моющие и чистящие средства;
- товары для детей;
- бижутерия, украшения;
- средства личной гигиены, бумажные изделия;
- декоративная косметика;
- духи, туалетная вода;
- товары сезонного и акционного ассортимента.

В классическом торговом объекте дрогери в большей или меньшей степени представлены продукты питания. Причем они иногда обеспечивают до 70% общего розничного оборота. Весьма широко представлены пищевые добавки, диетические продукты, лечебные препараты и все то, что любят покупать люди, ведущие здоровый образ жизни. Такие позиции почти не представлены в обычных дискаунтерах и супермаркетах, и именно они обеспечивают столь высокий удельный вес оборота этих продовольственных товаров. Помимо пищевых добавок, лечебных настоек и прочих специальных позиций, здесь предлагаются продукты, имеющие длительный срок реализации, не требующие специальных условий хранения, в упаковках, которые сложно повредить. Это, в первую очередь, кофе, чай, конфеты в коробках, печенье в герметичных пачках, прохладительные напитки, а также вина игристые и др.

Мини-маркет («магазин за углом») имеет небольшую площадь (60–80 м²). В нем, как правило, используется традиционный метод продажи, но некоторые магазины работают по методу самообслуживания. Поставки товаров ведутся от дистрибьюторов или оптовых магазинов. В крупноформатные магазины покупатели приходят в основном за недельными покупками, поэтому цель мини-маркетов обеспечить «большой чек». Овощи, фрукты, молочные продукты, хлебобулочные изделия и многие другие товары, включая канцелярские и товары бытовой химии, обычно покупают понемногу, но часто. За ними в супермаркеты ходить не очень удобно. И если небольшие магазины сосредоточиваются на продажах этих товаров, то у них появляется неплохой шанс иметь постоянных покупателей и обеспечить собственную стабильность.

Конвиниэнс («удобный магазин») – это небольшой магазин с продленными часами работы и с ограниченным ассортиментом продуктов. Конвиниэнс рассматривается как дополнение к крупному магазину. Это маленький магазин площадью от 20 до 300 м², с ассортиментом от 500 до 1500 наименований. Как правило, магазин располагается в легко доступном и удобном месте, имеет небольшую стоянку для автомашин и часто реализует бензин, т. е. может располагаться на автозаправках. «Удобные магазины» ориентированы на покупателя со средними и высокими доходами. Удельный вес их в товарообороте США составляет свыше 10%.

Вентам – мини-маркет с универсальным ассортиментом продовольственных товаров, имеет площадь торгового зала 90–300 м². В отличие от привычных магазинов типа «Гастроном» или «Продукты», здесь используется самообслуживание. Рядом с магазином предусмотрено место для парковки автомобилей. Режим работы является удобным для покупателей (обычно круглосуточный и без выходных дней).

Суперстор специализируется на продаже определенных товаров. Разница между ним и гипермаркетом становится ощутимой только при площадях последнего свыше 5 000 м².

Суперетта («соседский магазин») – это магазин самообслуживания с площадью торгового зала от 120 до 400 м², торгующий продовольственными товарами повседневного спроса.

Кауфхалле – магазин самообслуживания по торговле товарами повседневного спроса. В торговом зале площадью 200–300 м² продаются продовольственные и непродовольственные товары, последние занимают в товарообороте около 8%. Располагается такой магазин в отдельно стоящем одноэтажном здании. В настоящее время есть кауфхалле с площадью торгового зала 1 500 м² и более, приближающиеся по типу к супермаркетам (распространены в Германии).

Суперонтер – магазин по торговле скоропортящимися товарами, располагающийся чаще всего вне города.

Супертриадо – новая модель крупного магазина, имеющая современный торговый центр, реализующий высококачественные дорогостоящие товары, а также зону супермаркета-склада, зону продажи товаров улучшенного качества.

Арагонтер – розничное предприятие с высокой степенью автоматизации операций, где принимают кредитные и дебиторские карточки.

За рубежом существуют магазины типа **карго** с площадью торгового зала более 4 000 м², ассортимент в которых является более универсальным, чем в супермаркетах. Все товары продаются по сниженным ценам за счет сокращения расходов на строительство, аренду участка и эксплуатацию магазина.

В США популярны магазины самообслуживания типа **комбо**, торгующие таким же ассортиментом товаров, что и супермаркеты, но имеющие дополнительную крупную секцию парфюмерии и косметики, а также хозяйственных товаров.

Во всем мире большой популярностью у потребителей пользуется **бутик** (магазин премиум-класса) – небольшой узкоспециализированный магазин с ограниченным кругом клиентов. В бутиках обычно продается модная дорогая одежда или ювелирные изделия.

Таким образом, можно констатировать, что современные форматы предприятий, образующих розничные торговые сети, представлены разноплановым уровнем качества обслуживания, ориентированы на определенные сегменты потребителей, имеют свои отличительные особенности в использовании современных форм и методов работы на рынке.

В настоящий момент можно с уверенностью сказать, что рынок розничной торговли в обозримом будущем будет активно развиваться. По мнению специалистов, именно новые формы торговли будут самыми эффективными и востребованными. Безусловно, нельзя сказать, что все другие торговые форматы перестанут существовать, однако их доля на рынке значительно сократится.

1. Что собой представляет торговый формат?
2. Каковы классификационные признаки торговых форматов?
3. Какие отличительные характеристики присущи торговому формату магазина?
4. Что собой представляют сетевые магазины? Какие формы связи им присущи?
5. По каким параметрам отличают привилегированные торговые форматы от обычных, непривилегированных?
6. Какие Вам известны классификации новых магазинных форматов?
7. Что собой представляет торговый формат «гипермаркет»? В чем состоят его отличительные особенности?
8. Приведите примеры известных торговых лидеров на рынке, взявших за основу концепцию работы гипермаркета.
9. Что собой представляет торговый формат «супермаркет»? В чем состоят его отличительные особенности?
10. Какие типы форматов супермаркетов используются в зарубежной практике?
11. Приведите примеры известных супермаркетов.
12. Что представляют собой мелкооптовые магазины «кэш энд керри»?
13. Каковы особенности функционирования гастрономов класса премиум и суперпремиум?
14. Что собой представляет торговый формат «дискаунтер»? Почему у потребителей он пользуется популярностью?
15. Какие Вам известны крупнейшие специализированные розничные сети по продаже непродовольственных товаров на территории России и Республики Беларусь?
16. Что собой представляют фирменные (марочные) брендовые магазины и в чем особенности функционирования их на рынке?
17. Каким требованиям должен удовлетворять фирменный магазин в Республике Беларусь?
18. Какие Вам известны типы магазинов (помимо вышеназванных), которые пользуются популярностью за рубежом?

2. МЕРЧАНДАЙЗИНГ – СОВРЕМЕННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ТОРГОВЛИ

Деятельность розничных торговых предприятий связана с реализацией продукции конечному потребителю, что является завершающим этапом ее продвижения из сферы производства в сферу потребления. Это место, где у продавца есть последний шанс показать возможному покупателю товар, повлиять на выбор покупателя и подтолкнуть его приобрести как можно больше единиц товара. Мерчандайзинг является последним шагом в достижении высокого уровня продаж. Не использовать этот шанс – значит добровольно отказаться от прибыли. В результате мерчандайзинга стимулируются желания потребителей выбрать и купить предлагаемый товар.

Крупные европейские концерны проводили серьезную аналитическую работу и пришли к парадоксальному выводу: две трети покупателей, входя в розничный магазин, еще не знают, что конкретно они хотят купить. Выяснилось, что чаще всего покупки совершаются не по заранее составленному перечню, а импульсивно, по принципу «пришел, увидел, купил». Исследования компании *Point of Purchase Advertising Institute (POPai)* показывают, что твердо запланированные покупки составляют всего 30%, 10% приходится на альтернативные покупки и 60% – импульсивные покупки. Даже если покупка товаров предварительно спланирована, 7 из 10 покупателей принимают решение о выборе того или иного товара непосредственно в торговом зале.

Эти оценки имеют важное значение для специалистов торговли. Ведь для увеличения товарооборота тратится огромное количество денег на новое торговое оборудование, реконструкцию фасадов и залов магазинов; рекламу в различных средствах массовой информации; стимулирование продаж за счет скидок, подарков и розыгрышей; дополнительное премирование работников. И все это ради 5%, а то и 2% прироста товарооборота. А при использовании мерчандайзинга прирост составляет десятки процентов.

Мерчандайзинг не является точной наукой, это скорее искусство, пересечение множества структур и наук, где находит свое отражение маркетинг, менеджмент и дизайн. Мерчандайзинг (в переводе с англ. *merchandising*) означает торговля, искусство сбыта. Появившись в результате развития системы самообслуживания, мерчандайзинг стал необходим для всех участников процесса продажи. Для каждого из них мерчандайзинг имеет свои специфические особенности, поэтому и существуют различные подходы к определению мерчандайзинга. В настоящий момент имеется множество *определений*, которые отражают сущность данной категории:

- комплекс мероприятий, проводимых в торговом зале и направленных на стимулирование продаж товаров или отдельной торговой марки;
- методика, которая позволяет на основе учета психологии поведения покупателя значительно увеличить объем продаж;

- сбытовая политика розничного торговца, продвижение и сбыт в своем магазине определенных товаров;

- подготовка товаров и продажа в розничной торговой сети: оформление торговых прилавков, витрин, размещение товара в торговом зале, предоставление сведений о товаре.

Обобщив имеющиеся определения, можно утверждать, что мерчандайзинг – это комплекс мероприятий, проводимых в розничном торговом предприятии, направленный на увеличение товарооборота.

Сущность мерчандайзинга определяется как совокупность исследований и прикладных методов, применяемых совместно или порознь торговцами и производителями непосредственно в торговом зале с целью повышения рентабельности продаж путем постоянной адаптации ассортимента к требованиям рынка и адекватного представления товаров. Он психологически воздействует на потребителя и состоит в проведении специальных работ по формированию оптимального ассортимента и созданию эффективного запаса, размещению и выкладке товара, оформлению мест продажи. Мерчандайзинг в целом обозначает все меры и действия, которые оказываются полезными в стимулировании оптовых и розничных продаж, т. е. непосредственно в торговле. Таким образом, **мерчандайзинг** – это маркетинг в розничной торговой точке, разработка и реализация методов и технических решений, направленных на совершенствование предложения товаров в том месте, куда потребитель традиционно приходит с целью совершить покупку.

Мерчандайзинг зародился давно, когда люди еще не использовали деньги. Уже при меновой торговле в процессе ярмарочных торгов умение красиво и правильно разложить свой товар, организовать торговое место давало хорошие результаты первым торговцам. С тех пор одно из основных правил мерчандайзинга заключается в том, что все должно быть понятно покупателю с минимальными пояснениями продавца.

С возрастанием роли торговли повышается и внимание к мерчандайзингу. Во время Великой депрессии в США в 1929–1933 гг., когда покупательская способность резко упала, стали активно вестись поиски средств, способных обеспечить выживание торговых компаний, а затем вывести их на новый уровень, гарантирующий конкурентоспособность. Стало понятно, что дизайн торговых точек должен быть не только красивым и удобным, но и функциональным, целевым, чтобы каждая единица торговой площади приносила максимальную прибыль. Теперь при продаже товара упразднилась связь «товар – продавец – клиент». Товар должен был сам «продавать» себя, исключая из первичной схемы значение продавца. Именно появление формата самообслуживания снизило роль продавца, как необходимой части процесса продажи. Товар находил все новые и новые варианты саморекламы, «продавая себя» самостоятельно.

Сначала мерчандайзинг развивался достаточно медленно, применялся не в комплексе, а отдельными методами вплоть до 60-х гг. XX в. Именно в этот момент происходит переориентация рынка – из рынка продавца в рынок покупателя. В начале 70-х гг. XX в. специалисты увидели перспективу этого направления маркетинга. Развивать мерчандайзинг, что закономерно, начали именно крупные сети (сети супермаркетов), которые имели более четкую организацию, достаточное количество ресурсов, и весь вопрос заключался только в переориентировании персонала.

В России понятие мерчандайзинга возникло в начале 90-х гг. прошлого столетия, после падения «железного занавеса». Мерчандайзинг получил активное развитие в последние двадцать лет вследствие насыщения товарного рынка и обострения конкурентной борьбы между изготовителями, дистрибьюторами и розничными предприятиями.

Считается, что на российский рынок идеи мерчандайзинга были занесены мультинациональными корпорациями, такими как *Coca-Cola*, *Pepsi-Cola* и др. Первыми в России использовать мерчандайзинг стали розничные продавцы, такие как «Калинка-Стокманн», *Global USA*. Основной функцией мерчандайзеров (специалистов по мерчандайзингу) в этих компаниях является выкладка товаров (позиционирование товаров в торговых точках).

В настоящее время мерчандайзинг используется как крупными компаниями (продуктовая сеть «Купец», «Звездный»), бутиками в фэшн-индустрии, так и любым «дворовым» продуктовым магазинчиком, который заинтересован в увеличении своей прибыли.

Как результат таких изменений стал следующий шаг, который привел к оптимизации мерчандайзинговых усилий в магазинах. Это связано с появлением маркетинговых и BTL-агентств, специализирующихся на оказании мерчандайзинговых услуг для производителей и дистрибьюторов, спрос на которые возник в начале XXI в. На рынке стали появляться компании, обладающие знаниями, навыками и технологиями, призванные взять на себя работу с товарами в розничной торговле, избавить производителей от необходимости инвестиций в непрофильную сферу.

Постепенно мерчандайзинг становится неотъемлемой частью любого успешного торгового бизнеса. Ведь современная ситуация требует новых решений, динамики, умения приспосабливаться к постоянно меняющимся условиям. И именно мерчандайзинг помогает ориентировать бизнес: выбирать нужное направление в минимальные сроки с минимальными затратами.

Кроме того, посредством мерчандайзинга торговое предприятие может следующее:

- увеличить розничный товарооборот, особенно товаров импульсного и пассивного спроса, обладающих высокой привлекательностью с точки зрения прибыли и пользующихся маркетинговой поддержкой со стороны самих производителей марок товаров;

- совершенствовать торгово-технологические процессы и применять прогрессивные методы продажи товаров и обслуживания покупателей посредством привлечения поставщиков товаров с высоким уровнем подготовленности к продаже по современным технологиям;

- сокращать расходы, связанные с информационной деятельностью, в том числе рекламой и консультированием покупателей при выборе товаров;
- регулировать покупательские потоки с помощью рационального размещения оборудования и обеспечения привлекательности товаров для посетителей;
- более эффективно эксплуатировать торговые площади;
- формировать благоприятный климат для поставщиков высококачественных товаров с привлекательными для розничной торговой организации ценами, отвечающими покупательским предпочтениям;
- обеспечивать доступность товаров для покупателей без участия продавцов-консультантов в процессе их выбора и последующей эксплуатации или потребления;
- создавать имидж организации как применяющей удобные для покупателя приемы продажи товаров;
- перераспределять ресурсы в пользу дополнительных услуг, стимулирующих посещение покупателей;
- создавать у посетителей чувство, что они являются не пассивными, а полноправными участниками процесса купли-продажи, который доставляет им удовольствие;
- выявлять марки товаров, недостаточно поддерживаемые производителями и малоизвестные, но высокого качества, с подходящей ценой и перспективные с точки зрения признания покупателями; удачное размещение таких товаров позволяет существенно сократить время, затрачиваемое покупателем на осознание преимуществ этих товаров.

Мерчандайзинг всегда ориентирован на определенный результат: стимулирование желания конечного потребителя выбрать и купить продвигаемый товар.

Главными *целями* мерчандайзинга являются:

- увеличение объемов продаж;
- создание конкурентных преимуществ магазина и отдельных марок;
- формирование приверженности к магазину и отдельным маркам;
- увеличение лояльных покупателей и завоевание новых;
- эффективное представление товаров на рынке;
- привлечение внимания покупателей к товарам, в том числе к товарам рыночной новизны и специальным предложениям;
- обеспечение покупателей необходимой информацией;
- влияние на поведение потребителей с целью совершения покупки;
- повышение уровня принятия решения покупателями непосредственно в магазине.

Если конкретизировать задачи мерчандайзинга, то их можно разделить на два основных блока: внешний и внутренний. К первому блоку относятся организация эффективного запаса, расположение торговых марок, а также оформление и продвижение товара. Ко второму – разработка концепции мерчандайзинга, ее внедрение, формирование структуры (подразделения) и обучение.

Основными *задачами* мерчандайзинга являются:

1. Информирование покупателя о месте нахождения выкладки товара.
2. Предоставление максимально полной информации о сути товара и цене.
3. Привлечение максимального внимания к конкретному месту выкладки товара.
4. Воздействие на покупателя с целью убеждения его сделать покупку немедленно («здесь и сейчас!»).
5. Предотвращение «наступления» товара-конкурента методами повсеместного брэндирования (POS-материалы, фирменное торговое оборудование, промоутеры).
6. Предоставление послепродажного сервиса и поддержки.
7. Стремление повысить доход магазина при продаже товара, а следовательно, увеличить объем закупок.

Для решения задач мерчандайзинга необходимо следующее:

- обучить персонал методам сбора информации о торговых предприятиях, оценки перспектив расположения товаров в магазинах, принципам выделения товара;
- обучить дизайнеров и маркетологов методам создания и совершенствования упаковки, чтобы сделать ее максимально привлекательной для покупателя и избежать проблем при выкладке;
- разработать стратегию продвижения корпоративной продукции с использованием рекламных материалов, организации промоакции.

Термин «мерчандайзинг» используется для описания различных аспектов планирования и представления товарных запасов, а также относится к промежуточным стадиям движения товара от источника происхождения до конечного потребителя (планирование, поиск источников, закупка, размещение и демонстрация товаров, управление пространством). Успех ритейла как бизнеса во многом определяется четкой координацией выполнения этих и других функций.

Планирование розничных товарных диапазонов основывается на тщательном изучении потребителей, конкурентов и типов бизнеса (дискаунтер – высокий класс; высокие цены – низкие цены).

Поиск источников предполагает определение источников с целью закупки товаров и последующей их продажи (например, ритейлер одежды осуществляет поиск недорогих источников модных изделий с подиума, что позволяет продавать их по ценам «главной улицы»).

Закупка включает переговоры с поставщиками, заключение договора и последующее сотрудничество с ними.

Размещение и демонстрация товаров играют важнейшую роль в продажах. Потребители обоснованно ожидают увлекательного и соблазняющего показа товаров. В определенное время года роль демонстрации товаров возрастает (в предпраздничные дни, во время распродаж). Не менее значимым является и размещение товаров в магазине (особенности выкладки скоропортящихся товаров в супермаркете, размещение сопутствующих аксессуаров рядом с предметами одежды в магазине женской моды).

Под *управлением пространством* понимается расположение в пространстве товарных и сервисных потоков; здесь может потребоваться использование компьютерных прикладных программ.

Таким образом, мерчандайзинг – многогранная деятельность, которая, прежде всего, включает визуальный мерчандайзинг, охватывающий:

- рациональное устройство магазина;
- организацию внутреннего пространства торговых помещений;
- формирование «покупательской тропы» в торговом зале;
- расстановку оборудования;
- выкладку товара на оборудовании.

Рациональное устройство магазина предполагает следующее:

- создание оптимальных условий для ориентации покупателей и сокращения путей их движения с целью обеспечения максимальной пропускной способности магазина;
- обеспечение свободного просмотра торговых залов;
- четкую организацию системы пополнения торговых залов товарами при предельном сокращении протяженности пути движения товаров в магазине с полным исключением возможности их пересечения с покупательскими потоками;
- обеспечение возможности гибкой трансформации подсобных помещений в торговые;
- четкое зонирование и блокировку подсобных помещений в соответствии с их назначением при соблюдении кратчайшей и удобной связи между ними и торговыми залами;
- создание комфортных условий для покупателей и персонала;
- организацию широкого дополнительного обслуживания покупателей, в том числе наличие автостоянки.

В визуальном мерчандайзинге нет чего-то более или менее важного. Визуальный мерчандайзинг – это тот язык, на котором разговаривают с покупателем. Это то, что позволяет создать контакт с потребителем и сделать так, чтобы он вернулся. Создавая свой стиль, торговая организация продает не только марку, стандарты, но и втягивает покупателя в новую для него игру. Поэтому необходимо сделать так, чтобы он с удовольствием принимал новые правила. Здесь важно все: освещение, образ входной зоны, манекены, персонал и даже аромат, которым будет наполнено помещение магазина.

Главной задачей фирменного мерчандайзинга является создание стандартов, которые помогут сделать марку наиболее привлекательной. В торговом зале все должно быть в порядке, композиции должны быть грамотными и гармоничными. Это должно быть сделано с одной единственной целью – упростить выбор потребителя.

В практике используется два формата фирменного мерчандайзинга: минималистический и концептуальный.

Минималистический формат мерчандайзинга используется средним и массовым сегментами рынка. Он оптимален для коммерческих марок, так как они работают со значительными объемами товаров. Здесь образ марки создается исходя из названия и изображений на рекламной продукции. Обычно это форматы спортивного стиля и casual. В этом случае потребитель интересуется маркой. Вторым важным моментом является соотношение цены и качества. Ведь если покупатель приобретает одежду в магазине *New Yorker*, то не рассчитывает, что она будет служить долгие годы. Он предполагает, что максимум изделия хватит на сезон. И сама концепция мерчандайзинга торгового зала говорит об этом. Магазин просто набит одеждой, которая так и «кричит» о своей дешевизне. Но для работы в данном формате это характерно. Интерьеры в таких магазинах играют роль просто фона для поступивших коллекций. Вся визуальная символика обычно заключается в логотипе, фирменном цвете и имиджах, отражающих суть новых коллекций.

Главным в продвижении минималистического формата является привлекательная концепция стиля жизни.

Концептуальный формат мерчандайзинга радикально отличается от минималистического формата и требует больших интеллектуальных и материальных затрат, так как отмечается эксклюзивностью, которая привлекает покупателя своей атмосферой и не дает ему уйти с пустыми руками. Ярким примером тому могут послужить монобрендовые бутики *E. Zegna*, *E. Armani* и др.

Концептуальные интерьеры отражают специфику марки, рассчитаны на долгосрочные стилистические направления или представляют творческое кредо самого дизайнера. Здесь еще раз можно упомянуть о концептуальном мерчандайзинге бутика *E. Armani*. В нем колористическое решение интерьера соответствует палитре, предпочитаемой самим мастером для своих коллекций. Спокойные оттенки черного, серого, синего цвета металлик нашли свое отражение и в интерьерах бутика.

В редких случаях сложный подход используется для магазинов среднего ценового сегмента. Обычно это возможно для небольших дизайнерских марок, позиционирующих себя как креативные брэнды.

Сам по себе концептуальный дизайн уже позиционирует марку как топовую единицу мира моды. И здесь покупателя привлекает, прежде всего, престиж и известность, которые созданы вокруг имени. А чтобы ему соответствовать, необходимо найти отражение этого престижа в оформлении торгового зала, уровне обслуживания, масштабности рекламных акций, что само по себе увеличивает расходы. Но благодаря таким затратам создается определенный посыл, необходимый для возвращения клиента. Покупателем легче воспринимается все то новое, что будет преподносить новая коллекция. При этом необходимо помнить об уровне обслуживания, начиная от приветливой улыбки продавца и заканчивая мелким ремонтом и химчисткой изделий, приобретенных в магазине.

Основной акцент в продвижении таких марок ориентирован на образ, тренды и качество обслуживания.

При выборе формата мерчандайзинга, в первую очередь, необходимо решить ряд вопросов:

1. Определить главную идею продвижения марки на рынке.
2. Понять, на что делается акцент. Если на быстроту при выборе покупки, то это минималистичный формат (покупатель самостоятельно делает выбор из представленного ассортимента). Если на атмосферу – концептуальный формат (изделие представляется в двух размерах, и покупателю приходится взаимодействовать с продавцом, подбирая необходимый товар).
3. Проанализировать конкуренцию на рынке.
4. Определить количество материальных ресурсов для решения данной задачи.
5. Определить объем товара (разные форматы предполагают разный объем закупок и презентации разного его количества в зале).

Объем товара, представляемого в торговом зале, является важным имиджевым показателем. Чем больше товара представлено, тем дешевле он выглядит. Общее количество презентуемой одежды зависит от ширины ассортимента коллекции. Для разных форматов предлагаются свои количественные стандарты (в сегменте среднего уровня – это частичный размерный ряд; в бутиках изделие представляется максимум в двух размерах).

Впечатление о наполняемости торгового зала зависит от количества торговых единиц. Чем эксклюзивнее товар, тем меньше его представлено.

Важно помнить о соотношении количественного показателя с размерами и дизайном торгового оборудования. Если речь идет о монобрендовом бутике, то здесь все проще. Стандарты для всего зала будут одинаковыми. Если брать во внимание мультибрендовый бутик с товарами разных ценовых категорий, то здесь именно количественная политика подскажет покупателю ценовую разницу между брендами.

Самое главное заключается в том, что, заполняя товаром торговый зал, важно не перейти тонкую черту и не сделать из него склад.

Кроме того, особую роль играют и визуальные звенья. Если представляется одежда разных марок или линий, то необходимо для каждой выделить зону. Делается это с целью наиболее выгодного представления товара.

При оформлении манекенов должны демонстрироваться наиболее выигрышные сочетания вещей, самый яркий образ. Тем самым, можно повесить продажи не одного предмета, а комплекта предметов в целом.

Должное внимание нужно уделять всему. Каждый дисплей играет роль коммуникатора с покупателем, так что должен быть оформлен идеально. Необходимо презентовать постеры, которые дадут четкое понимание концепции коллекции или марки в целом.

Даже если торговое пространство поделено на несколько зон, они все равно должны быть однородными. Какая-то общая тенденция должна присутствовать во всем магазине, а в каждой зоне должны быть соответствующие акценты, указывающие на нее.

Распределяя коллекцию в магазине, необходимо задать этому действию определенную динамику, которая втягивает покупателя в непосредственный процесс покупки.

Немаловажное значение отводится формированию стандартов по презентации коллекций. Прежде всего, нужно оценить различные способы формирования зон и отдельных уголков, которые будут зависеть от специфики коллекции и потребностей покупателей. Разрабатывая стандарты, необходимо проработать все возможные варианты зонирования и размещения товаров внутри торгового зала.

Так, бренды и линии размещают в различных зонах. Особенно это необходимо для дорогого сегмента одежды, так как благодаря неудачному размещению линии можно явно продешевить, потеряв необходимое ощущение эксклюзивности. Для первых линий обычно отводится большой зал, где размещается одежда, на дисплеях – сумки и аксессуары, на застекленных столах – очки и портмоне. Для второй линии (во время проведения распродаж товаров) отводится отдельный зал, который находится в самой отдаленной части магазина. Такой подход помогает держать престиж марки, не путая изделия по более низкой цене с изделиями первых линий.

Важное значение имеет представление ассортиментных групп. В пределах одной марки коллекция распределяется по темам, которые представляют варианты комплектов. Однако можно пойти по другому пути и представлять темы по группам. Наилучший вариант – объединять группы по цвету, что даст единую грамотную картину, которая облегчит восприятие товаров покупателем. Формируя уголок, необходимо

показывать потребителю все возможные варианты группировок товаров, различные цветовые и фактурные сочетания.

Кроме того, важно соблюдать последовательность формирования стандартов. При организации мерчандайзинга торговая площадь сначала делится на зоны, затем зона разбивается корнерами и только потом разрабатываются стандарты по размещению размерного ряда товара.

Следует также не забывать о манекенах, которые могут выгодно представлять новую коллекцию. В небольших помещениях можно разместить не более одного манекена, так как он занимает много пространства.

Особое внимание отводится постерам. Они не только покажут возможные варианты покупок, но и помогут донести до клиента послы новой коллекции.

Для успешной деятельности торговых организаций особое значение имеют мерчандайзинговые приемы выкладки товаров.

Западные и российские специалисты пришли к выводу, что правильная выкладка дает прирост товарооборота от 12 до 25% (по данным исследовательского агентства *Magram Market Research* – на 10–12%, по оценке представителей компании «РусИнфо» – на 13–15%).

Существует прямая зависимость объемов продаж от качества выкладки товаров, которая заключается в следующем:

1. Оптимизация размещения товарных групп в торговом зале с учетом правил поведения покупателей в магазине и товарного соседства способна увеличить товарооборот в среднем по отделам на 10%.

2. Оптимизация выкладки товаров в магазине может увеличить доход на 15% на единицу площади выкладки товара.

3. Совместное использование оптимизации размещения, выкладки и рекламы товаров (например, метод «цветового пятна») приносит до 25% прироста товарооборота по отделу, а по торговым маркам (производителям), относительно которых непосредственно и применяется метод «цветового пятна», рост товарооборота достигает 90%.

Выкладкой товаров называют определенные способы экспозиции и показа товаров на оборудовании. Это услуга, предназначенная для демонстрации, облегчения поиска и выбора необходимых товаров, а также создания потребительских предпочтений. Выкладка должна привлекать внимание покупателей к товарам, побуждать покупателей совершать незапланированные покупки.

Существует ряд мерчандайзинговых приемов эффективной выкладки товаров, соблюдение которых не только создает привлекательный имидж предприятия, но и позволяет управлять его объемом продаж и прибылью.

Под выкладкой понимается следующее:

- размещение торговых марок на полках в зависимости от типа розничной точки и места в торговом зале;
- поддержание объема и ассортимента товара;
- горизонтальное и вертикальное расположение блоков продукции;
- размещение на полках на месте популярных марок;
- ротация продукции в зависимости от срока годности.

Оформление в мерчандайзинге определяется типом розничной торговой точки, месторасположением магазина, соответствием корпоративному стилю компании и рекламным акциям, активностью конкурентов и отношением потребителей. Оформление подразделяется на внешнее и внутреннее. Ко внешнему оформлению относятся витрины, вывески, световые короба и другие материалы, располагаемые снаружи магазина. К внутреннему – оформление специальными материалами (POS-материалами) точек продаж. Выкладка и оформление зависят от типа розничной точки, ее места расположения, оборота, возможностей торгового зала и профиля покупателей. Когда учтены все эти особенности, можно формировать ассортимент, объем партии и принимать решения по дополнительному торговому оборудованию для каждого типа магазина. Особое внимание следует обратить на определение так называемой минимальной группы товаров, которая должна быть представлена в каждой точке вне зависимости от ее типа. Это относится, в первую очередь, к самым популярным маркам.

Основополагающий принцип размещения (выкладки) заключается в том, что поиск нужного товара должен быть максимально облегчен.

Необходимо отметить, что формирование выкладки – это индивидуальный и творческий процесс, для которого не существует однозначных правил на все случаи жизни. Вместе с тем можно выделить общие правила выкладки, основанные на технологиях мерчандайзинга. К ним, в первую очередь, относятся:

- определение метода и способа выкладки, вида группировок товаров;
- определение места товара на полках;
- определение места товара внутри одной полки;
- определение размера выкладки товара;
- оформление полок выкладки.

Выкладка на оборудовании может быть штабелем, стопками, расположенными в ряд, навалом.

Наиболее удобный прием выкладки на оборудовании – навалом. Как показывает практика, покупатели

неохотно покупают товары, выложенные в пирамидах или стопками, и смелее приобретают товары, расположенные навалом. Это удобно и для продавцов, которым не надо постоянно поправлять товары, уложенные стопками или пирамидами.

Выкладка товара без оборудования (на паллетах) считается привлекательной для покупателей и предназначается для товаров, спрос на которые надо стимулировать.

Паллетная выкладка представляет собой экспозицию большого количества товаров на паллете (подтоварнике), что ассоциируется с низкой ценой и создает ощущение того, что товар пользуется повышенным спросом.

Такая выкладка в зависимости от количества паллет может быть однопаллетной и массовой, однотоварной и многотоварной.

Массовая выкладка – это выкладка одноименного товара на нескольких паллетах. Массовую выкладку применяют в основном для товаров повседневного спроса или пользующихся у покупателей особой популярностью.

Многотоварная (бокс-паллетная) выкладка предполагает размещение нескольких товаров рядом, как связанных спросом, так и не имеющих ничего общего.

Различают следующие способы выкладки товаров на полках:

- горизонтальный;
- вертикальный;
- комбинированный;
- фронтальный;
- перекрестный.

При *горизонтальном способе* выкладки одноименные товары размещают на одной или двух полках по всей длине оборудования, установленного в линию. Этот способ наиболее эффективен для реализации крупногабаритных товаров, но применяется и для всех других товаров, которые размещают по всей длине оборудования, занимая каждым товаром (разных разновидностей) одну-две полки. Например, на одной полке – все томатные соусы, на другой – прочие соусы, на третьей – майонезы. Преимущество такого способа выкладки состоит в том, что максимально используется экспозиционная площадь оборудования, однако есть и недостаток – плохая обзорность. Но вместе с тем это достаточно простой способ, и поэтому широко применяется при выкладке товаров.

При *вертикальном способе* выкладки (ленточная выкладка) одноименные товары выкладывают на полках одной горки в несколько рядов сверху вниз. Вертикальному способу присущ недостаток – большая площадь выкладки товаров.

Комбинированный способ сочетает горизонтальный и вертикальный способы выкладки товаров. Он позволяет наиболее эффективно использовать площадь выкладки оборудования и разместить больше товаров в торговом зале. Очень часто комбинированный способ используется для выкладки молочных товаров (например, отдельным корпоративным блоком выкладывается продукция фирмы «Данон», а остальная продукция выкладывается горизонтально).

Принцип, лежащий в основе *фронтальной выкладки*, заключается в том, что один образец выставляется в полную величину, остальные (за ним) видны частично или вовсе не видны. Этот способ применяется для выкладки шоколадных наборов, книг и др.

Прогрессивным способом выкладки, при котором реализуется правило «аппетитного соседства», является *перекрестный способ*, когда рядом с товарами основного спроса располагают товары сопутствующего спроса (вино – рядом с конфетами или сыром, рыба – рядом с маслом и т. д.).

Исследованиями установлено, что перекрестная выкладка сопутствующих товаров на одной полке или в непосредственной близости от основного товара способна увеличить продажи того или иного товара на 150–180%.

Группировать товары для выкладки можно следующим образом:

- по видам (назначению) товара;
- по брэндам родственных по спросу товаров (в том числе по странам);
- по комплексности спроса;
- по тематике (идейная группировка).

Группировка товаров по *видам* (назначению) является наиболее распространенной и применяется в магазинах разных форматов. Например, в парфюмерно-косметических секциях выкладывают сначала шампуни, потом лаки для укладки волос, далее – пены и другие средства по уходу за волосами. Такая группировка применяется в магазинах разных форматов, в том числе и небольших.

По *брэндам* чаще всего группируются товары в крупных универсальных магазинах или небольших магазинах с высокой культурой обслуживания (магазинах-салонах, бутиках; при продаже парфюмерно-косметических товаров, кофе, чая и т. п.). Такая выкладка парфюмерии и косметики применяется, например, в магазинах *Duty free*, *Chanel*, *Revillon*, *Hugo Boss* и др. Кроме того, товары могут выкладываться и по странам-изготовителям (алкогольная продукция). Так, вино группируют по следующим странам-изготовителям: Россия и страны ближнего зарубежья, Франция, Испания, Италия, Германия, Новый Свет, Венгрия, Румыния, Болгария и т. д.

При группировке товаров по *комплексности спроса* выкладываются товары, которые обычно размещаются вместе при перекрестной выкладке (например, пиво с чипсами и орешками).

В основе *тематической* (идейной) выкладки лежит какая-то общая идея, объединяющая товары (например, товары для дачного отдыха летом).

Помимо выкладки товаров, мерчандайзинг предусматривает следующее:

1. Определение места товара на полках.
2. Определение места товара в пределах одной полки.
3. Формирование ценовой политики.
4. Формирование цветовой линейки.
5. Выравнивание размерной линейки.
6. Определение размера выкладки товара.
7. Оформление полок.
8. Заполнение полок.
9. Расположение товара от края полки.
10. Оценку эффективности мерчандайзинга.

Необходимо рассмотреть каждое из составляющих мерчандайзинга.

1. **Определение места товара на полках.** Место товара на полке определяется рядом психологических факторов, специфичных для поведения потребителей. Исследованиями доказано, что место товара зависит от уровня глаз того потребителя, которому предназначен товар. Полки, которые находятся на уровне от глаз покупателя до третьей пуговицы на сорочке (высота от пола 110–160 см), считаются наиболее привлекательными (таблица 4).

Таблица 4 – Предпочтительные зоны выкладки товаров, различных по спросу

Зоны выкладки	Расстояние от пола, см	Характеристика товаров
Удобная	110–160	Товары пассивного или импульсного спроса, требующие активного продвижения
Менее удобная	80–40, 160–180	Товары устойчивого и (или) повседневного спроса
Неудобная	До 80, свыше 160	Товары повышенного, ажиотажного или неудовлетворительного спроса

В таблице 5 приводится средний товарооборот в зависимости от выкладки товаров на полках.

Таблица 5 – Товарооборот в зависимости от выкладки товара на полках

Расположение полок	Расстояние от пола, см	Средний товарооборот, %
Выше уровня глаз	160	15
На уровне глаз	120	40
Ниже уровня глаз	80	35
Нижняя полка	0	–

Самую дешевую и объемную продукцию следует выкладывать на нижних полках (например, крупы, фасуемые непосредственно в магазине). Расположенный у пола товар может быть не виден. В этой связи на нижних полках могут выкладываться товары больших размеров (вино в тетрапаках, вода в емкостях по 5 л).

Верхние полки предназначены для товаров устойчивого спроса и относительно недорогих. Например, при выкладке сыра на этих полках размещают плавленый сыр, который по сравнению с другими видами сыра является недорогим.

В связи с этим приоритетный товар располагается либо на уровне глаз, либо, если товар является эргономичным или для него важна форма, на уровне рук. Ближе всего к покупателю следует располагать товар, у которого срок реализации близок к окончанию. Это, однако, не значит, что в зоне интенсивного внимания покупателей должен располагаться товар, который продавец желает быстрее реализовать. Кратковременный эффект от реализации «зависшего» товара может обернуться в дальнейшем потерей доверия покупателей, а впоследствии – снижением прибыли. Такой товар (с истекающим сроком годности) можно реализовать во время дегустации, презентации и т. д.

Чем ниже лежит товар, тем большим спросом он должен пользоваться. Так, на нижнем уровне обычно выкладывают товар с очень низкой ценой либо товар целевого спроса, у которого в магазине нет товаров-заменителей, т. е. взаимозаменяемых конкурентов. На нижнем уровне также могут располагаться товары в яркой упаковке или известные покупателю брэнды.

Если магазину есть что предложить для детей (соки в маленькой упаковке, пирожные, рулеты, молочные коктейли), то эти товары должны быть расположены на уровне глаз ребенка. По этой же причине товары для детей (леденцы, шоколадные яйца с игрушкой и др.) следует размещать на уровне глаз и вытянутой руки ребенка.

Объем продаж товара можно изменить, перемещая его по полкам. Уровень глаз является основным критерием расположения продукции на полке, влияющим на товарооборот. Но в каждой товарной группе

присутствует несколько брендов. Для стимулирования влияния на товарооборот товаров разных брендов для одноименных товаров надо учитывать направление потока покупателей и очередность расположения товара к началу покупательского потока. Бренд, представленный на полке первым по ходу покупательского потока, продается значительно лучше других. Особенно это актуально в больших торговых точках, где одна товарная группа расположена на нескольких метрах трех- и четырехуровневых полок. Иногда такая выкладка занимает площадь до 20 м.

Итак, можно сделать вывод, что наиболее продаваемой является та продукция, которая находится на уровне глаз и расположена первой по ходу покупательского потока.

2. Определение места товара в пределах одной полки. Нормальное поле зрения человека (охват) составляет в целом около 2 м. Большинство покупателей смотрят слева направо. Поэтому товар справа оказывается в более выигрышном положении.

Когда человек оказывается перед длинной полкой, он теряется, так как нужно охватить взглядом слишком большое пространство. Больше всего притягивает взгляд покупателя центральная часть стеллажа. Взгляд непроизвольно фокусируется в центре. Именно здесь следует располагать самые продаваемые товары или те, которые продавец хочет сделать таковыми (таблица 6).

Таблица 6 – Продажа товаров в зависимости от зоны выкладки их на полках, %

Товарооборот в зависимости от места товара на полках				Итого
С левой стороны полки	В центре слева на полке	В центре справа на полке	С правой стороны полки	
4,5	2,6	2,7	5,2	15
12,0	7,0	7,0	14,0	40
10,5	6,1	6,1	12,3	35
3,0	1,75	1,75	3,5	10
30,0	17,45	17,55	35,0	100

На выкладку товара на полке оказывает влияние и то, товары каких конкурентов его окружают (концепция «стены-крепости»). Увеличить продажи товара-аутсайдера можно «с помощью» конкурентов, если разместить его между лидерами-конкурентами.

3. Формирование ценовой линейки применяется достаточно часто в разных форматах. Так, при выкладке товаров на полках та из них, которая находится на уровне глаз потребителя, предназначена для дорогих товаров, самые неудобные (верхняя и нижняя) – для относительно дешевых товаров. Так, при выкладке колбасных изделий и деликатесов по ходу движения покупателей располагают вареные колбасы, полукопченые, копченые, мясные деликатесы, соответственно, по ценовой линейке внутри каждой подгруппы.

Молочные товары выкладывают по видам, а внутри видов – по ценам и потребительским свойствам (например, по жирности, причем этот показатель увеличивается по ходу движения покупателей).

4. Формирование цветовой линейки. При выкладке одноименных товаров может применяться «правило радуги». В правой части продуктовой линейки по ходу движения покупателей выставляют товары в светлой упаковке, далее – по мере сгущения красок, и левее располагаются товары в темной упаковке. В этом случае продукция не раздражает глаза потребителя и воспринимается как единое целое.

Если выкладываются одноименные товары двух-трех различных цветов, то светлые товары размещаются в середине, а по краям – темные. При этом можно использовать принцип симметричности.

5. Выравнивание размерной линейки. Различают мажорную и минорную выкладки, которые также влияют на товарооборот.

6. Определение размера выкладки товара. Размер выкладки товара может измеряться в абсолютных единицах: по длине полки (метр), фронтальной площади (квадратный метр), объему (кубический метр), числу фейсингов товара (число единиц одинакового товара, выставленного на полке по горизонтали) и в относительных единицах (доли выкладки).

Основное правило для определения площади заключается в том, что выкладка должна быть насыщенной (как, например, в одном из специализированных магазинов в Бельгии, реализующем сыр). При этом важно определить число единиц товара для выкладки. Так, нередко мерчендайзеры совершают ошибку, выставляя на полке один фейс товара, который видит покупатель, а остальные ставят «в затылочек». Из мировой практики известно, что человеческий глаз может воспринять товар, если рядом представлены, как минимум 3–5 однотипных товаров. Единственная упаковка товара на полке не будет бросаться в глаза. Увеличение площади производит благоприятное впечатление и увеличивает продажи. На увеличение объема продаж влияет также число полок для выкладки.

Так, зависимость показателей продажи пива от числа рядов выкладки товаров может быть описана следующей схемой: 1 ряд – 148%, 2 ряда – 154, 3 ряда – 186, 4 ряда – 204 и 5 рядов – 214%.

Очень часто ритейлеры не могут устоять перед соблазном выставить на полки как можно больше товаров. Важно помнить, что принцип «чем больше, тем лучше» верен до определенного момента.

В большинстве случаев для определения размера выкладки надо соотнести объем продаж отдельного брэнда с общим объемом продаж по отделу и полученный процент экстраполировать на торговую площадь.

Например, ожидается, что на долю марки «Веселый молочник» придется около 5% всех продаж молочного отдела. Значит, этим продуктам необходимо выделить около 5% общей площади на витринах.

Впрочем, если оказывается, что некий товар приносит большую прибыль, чем другие, не следует в несколько раз увеличивать его долю на полках за счет сужения ассортимента других марок.

Площадь (или длина выкладки), отводимая на полках под конкретные товары, может изменяться в зависимости от сезона, наличия праздничных дней и даже дня недели.

7. Оформление полок зависит от трех факторов: представления товаров на полке, рекламы и ценников в месте продажи.

8. Заполнение полок. Максимального оборота можно достичь только при полностью заполненных полках. Вокруг товара должно быть свободное место, чтобы товар можно было рассмотреть. Поэтому как бы ни была широка полка, товар должен стоять относительно свободно, иначе он «теряется». Расстояние до соседней верхней полки должно быть не более «двух пальцев». Для этого предназначено оборудование, позволяющее регулировать полочное пространство.

Все товары выкладывают на торгово-технологическом оборудовании этикетками и рисунками на упаковке в сторону, обращенную к покупателям. Основная информация на упаковке должна легко прочитываться, упаковка не должна закрываться другими упаковками и ценниками. Ценники должны быть аккуратно оформлены и легко читаемы.

Для того чтобы создать контрастность и товар не «затерялся», применяется такой принцип мерчандайзинга как «цветовое пятно», когда товары одинакового цвета контрастируют с товаром другого цвета, выложенным между ними. Если в пределах одной товарной группы это сделать трудно, то используют другие средства. Например, в одном из американских магазинов для выкладки рыбы и морепродуктов используют свежую зелень, которая не только играет роль цветового пятна, но и ассоциируется со свежестью основного товара.

9. Расположение товара от края полки. Когда товар стоит у переднего края полки, он производит сильное впечатление. Впечатление теряется, если товары раскупаются, а продавцы не торопятся их пополнять. Если даже в магазине ограниченное количество товара и нельзя пополнить товарные запасы, то товар следует разместить в шахматном порядке, а не в одном ряду, который видит покупатель.

Также эффективным приемом мерчандайзинга для создания видимости «продаваемости» товара может служить то, что две-три упаковки товара не докладываются.

Выкладка должна обеспечивать демонстрацию наилучших качеств того или иного товара, той или иной марки продукции. Например колбасу, сыр необходимо обязательно показывать на срезе, духи нужно вынуть из коробочки и показать форму флакона и т. п.

Для оформления мест продажи используются ценники и рекламная продукция. Их называют POS- или POP-материалами (от англ. *Point of Sales* или *Point of Purchase* – место продажи, точка покупки).

POS-материалы необходимы, чтобы решить две задачи:

1. Превратить потенциального потребителя в реального. Это основная задача мест продажи, которые являются конструктивно-техническим оформлением мерчандайзинга как совокупности технологий размещения и представления товара в торговых залах. Иначе говоря, при прочих равных условиях очутившийся в магазине потребитель сделает больше покупок тогда, когда размещенные там POS-материалы удовлетворяют его познавательные, эстетические и прагматические потребности.

2. Повысить продажи какого-либо конкретного товара (группы товаров) в данном торговом предприятии. При этом воздействие POS-материалов носит ограниченный во времени и пространстве характер, т. е. мотивирует потребителя совершить покупку «здесь и сейчас». Этим они отличаются от телевизионной рекламы, которая не предполагает незамедлительной реакции покупателя.

POS-материалы выполняют следующие функции:

- напоминающую, которая заключается в напоминании потребителю о проводимых ранее рекламных мероприятиях, т. е. конечном этапе всей рекламной кампании;
- акцентирующую, которая предполагает расстановку определенных акцентов в торговом зале, выделение данного товара из его конкурентного окружения.

Самыми распространенными POS-материалами в магазине являются:

- Воблер – небольшой рекламный указатель на пластиковой гибкой ножке, прикрепляемый к полке или стеллажу. Обычно на воблерах изображается логотип или рисунок с надписью (например, «Сыры из Франции»). Применяется воблер для выделения границ выкладки товара конкретного производителя, торговой марки, а также привлечения внимания к новому товару. Очень важно правильно разместить воблер, чтобы он не закрывал собой товар и не свисал к другому товару.

- Баннер – вертикальная или горизонтальная перетяжка большого размера, размещаемая над точкой продажи.

- Блистер – прозрачный пластиковый лист с выемкой для муляжа продукции, загибом для ценника и клейкими полосами по периметру.

• Гирлянда – ряд повторяющихся изображений, используемых для украшения отделов или проходов между стеллажами; указывает на логотип или изображение товара.

• Дисплей – оборудование для дополнительной точки продажи, на котором дублируется продаваемый товар; располагается по ходу движения покупателей.

• Листовки и диспенсеры (лотки для листовок) используются в период проведения в магазине специальных рекламных акций, а также для распространения информации о товаре-новинке.

• Мини-брошюра с информацией о товаре располагается рядом с продаваемым товаром, содержит информацию о нем и остальных товарах, продаваемых под одной торговой маркой или одним производителем.

• Мобайл – подвесная конструкция, фигурный плакат на жесткой основе или объемное изображение товара; крепится, как правило, к потолку и служит для указания места выкладки товара.

• Муляж – увеличенная копия упаковки товара, прикрепленная к потолку или установленная на верхней полке стеллажа.

• Плакат (постер) – лист формата A3 или A2, используемый для оформления задних стен отделов и создающий акцент на определенной торговой марке или виде товара.

• Ранер – гофрированная лента с логотипами для оборачивания паллеты.

• Световой короб – конструкция с внутренней подсветкой, размещаемая над секцией по ходу движения покупателей.

• Специальные ценники – материал яркого цвета с указанием цены в период распродажи.

• Стикер (наклейка) – изображение с клеевой поверхностью на обратной стороне, служащее для привлечения внимания к определенной торговой марке.

• Тарелка для монет, используемая на кассах, привлекающая внимание к логотипу товара.

• Флаг располагается перпендикулярно покупательскому потоку, чтобы управлять движением покупателей, привлекая их внимание к определенному товару или стеллажу.

• Шелфтокеры – картонные полосы, которые крепятся на торец полки и используются для того, чтобы отделить товары одной торговой марки от других.

POS-материалы классифицируются по назначению:

1. Для наружного оформления. Это комплексное оформление фасада и витрин: вывески, панели-кронштейны, крышные установки, торцевые брендмауэры, тротуарная графика, выносные конструкции, щиты и другие отдельно стоящие конструкции.

2. «Входная группа». POS-материалы, размещаемые «во входной группе», – это, как правило, таблички с надписью «открыто – закрыто», стикеры с режимом работы и надписями «от себя», «на себя» или просто рекламные стикеры. Помимо этого к элементам POS «входной группы» относятся напольные стикеры, расположенные непосредственно перед или за входной дверью, например стикер с фразой: «Добро пожаловать».

3. Для торгового зала. К этой группе относятся POS-материалы с функцией зонирования (лайт-боксы с обозначением отделов).

4. Для места выкладки товара (мобайлы, баннеры, воблеры, блистеры, дисплеи, шелфтокеры и др.).

5. POS-материалы прикассовой зоны (блистеры, специальные ценники и др.).

Для привлечения внимания покупателей к товару оформляются места продажи: устанавливается специальное торговое оборудование (холодильники, дисплеи, стеллажи, полки и др.), которые имеют привлекающий внимание дизайн; используются различные рекламные элементы – плакаты, буклеты, воблеры, модели товаров (подвесных, стоячих и др.), а также гирлянды, флаги и т. п. Достаточно высокая эффективность и у таких рекламных инструментов, как проведение различного рода промоакций (например, дегустации, семплинги – бесплатная передача образцов товаров, розыгрыши лотереи и др.).

Дисплейная выкладка представляет собой отдельно стоящий фирменный стенд или стойку рядом с выкладкой конкретного товара. Чаще всего это дополнительные точки продажи, которые размещаются на видимых местах сообразно движению покупателей, не привязанные к основным точкам продажи товара.

Анализ и совершенствование выкладки предполагает составление планограмм. Планограмма – это план-схема выкладки товара на конкретном оборудовании магазина.

Обязательными элементами планограммы являются:

• ассортиментный ряд (перечень обязательных для представления в данном магазине артикулов товара);

• количество каждого представленного артикула (указание минимально допустимого количества товара по каждому артикулу);

• определение конкретных мест продажи, их размеров и площади, на которых расположены товары компании;

• требования к фейсингу (определение расположения товаров в первом ряду витрины);

• число упаковок товара одного артикула;

• определение «лицевой» стороны упаковки;

• угол размещения товара (для штучного ассортимента);

• последовательность расположения различных артикулов одного бренда;

• требования к размещению рекламных материалов;

- требования к ценнику;
- дополнительные пояснения и комментарии относительно особенностей размещения товара, связанные с конкретным магазином.

10. **Оценка эффективности мерчандайзинга.** Мерчандайзинг стал неотъемлемой частью стратегии многих сетей и отдельных магазинов. Принимая во внимание вышесказанное, стоит помнить, что все перечисленные правила являются лишь отправной точкой или основой мерчандайзинга. Так или иначе они могут варьироваться в зависимости от расположения, формата магазина и качества выкладки товара.

Как и в других случаях осуществления финансовых вложений, мерчандайзинг относится к числу мероприятий, которые имеет смысл проводить, если затраты окупаются в течение месяца. Следовательно, срок окупаемости не рассчитывается, а определяются показатели: «прирост объема продаж» и «прирост прибыли от продаж» от мерчандайзинга в месяц. Прибыль от мерчандайзинга – это прирост прибыли от продаж за месяц за вычетом затрат на соответствующие мероприятия за то же время. Периодом оценки эффективности мерчандайзинга целесообразно принять период за три месяца.

Таким образом, мерчандайзинг – это направление маркетинга, цель которого заключается в стимулировании розничных продаж посредством привлечения внимания конечных покупателей к определенным маркам или группам товаров в местах продаж без активного участия специального персонала. Правильно выстроенный мерчандайзинг вызывает у потребителей желание сделать покупку, что в конечном итоге повышает объем продаж. Технология мерчандайзинга позволяет достаточно быстро продвинуть новый товар, только что вышедший на рынок, а также значительно повысить спрос на товар, уже известный потребителю. Мерчандайзинг также повышает качество обслуживания, что помогает розничной точке работать эффективнее.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключается актуальность использования мерчандайзинга, как современной технологии торговли?
2. Почему мерчандайзинг является скорее искусством, чем точной наукой?
3. Что понимают под мерчандайзингом?
4. Какова история зарождения и развития мерчандайзинга?
5. В чем заключаются преимущества использования мерчандайзинга?
6. Каковы цели и задачи мерчандайзинга?
7. Какие стадии включает мерчандайзинг?
8. Что представляет собой визуальный мерчандайзинг и какие действия он предусматривает?
9. Какие два типа форматов фирменного мерчандайзинга известны?
10. Какие вопросы, прежде всего, необходимо решить при выборе формата мерчандайзинга?
11. Что понимается под выкладкой товара?
12. Почему существует прямая зависимость объемов продаж от качества выкладки товаров?
13. Какие известны общие правила выкладки, основанные на технологиях мерчандайзинга?
14. Каковы мерчандайзинговые приемы эффективной выкладки товаров?
15. Какие способы выкладки товаров на полках Вам известны?
16. По каким признакам можно сгруппировать товары для выкладки?
17. Какие этапы включает процесс выкладки?
18. Какие факторы влияют на определение места товара на полках?
19. Что собой представляют POS-материалы?
20. Какие POS-материалы используются в магазине?

3. ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ФРАНЧАЙЗИНГА В ТОРГОВЛЕ

У владельцев торговых компаний, так же как и у владельцев любого другого бизнеса, есть несколько возможностей обеспечить его развитие. Все они имеют как положительные, так и отрицательные стороны и в той или иной степени используются в практике управления компаниями, особенно при необходимости быстрого развития бизнеса. Во-первых, это развитие сети путем создания собственных предприятий на новых территориях. Данный способ требует длительного времени и существенных инвестиций. Во-вторых, возможна покупка уже существующих предприятий и даже целых компаний (слияние и поглощение). Это также требует больших финансовых средств и влечет за собой приобретение репутации, долгосрочных обязательств поглощаемых объектов и их ребрендинга. Третьим вариантом развития бизнеса является франчайзинг, позволяющий без больших инвестиций в развитие собственной сети в течение небольшого времени расширять масштабы торговых операций с минимальными затратами и рисками.

При стремительно изменяющейся экономике и в то время, когда идея создания единого мирового рынка практически стала реальностью, некоторые внутренние аспекты природы франчайзинга как такового находятся на грани изменения.

Франчайзинг (от англ. *franchise* – привилегия) – система взаимоотношений, которая заключается в возмездной передаче одной стороной (франчайзером) другой стороне (франчайзи) товарного знака, технологии и другой коммерческой информации, использование которой будет способствовать росту франчайзи и надежному закреплению на рынке.

В основе построения системы франчайзинга лежит соглашение (договор), в соответствии с которым одно лицо (франчайзер) предоставляет другой стороне (франчайзи) в обмен на вознаграждение право использовать принадлежащие франчайзеру права на интеллектуальную собственность (товарные знаки, технологии и т. д.). И франчайзерами, и франчайзи являются зарегистрированные в соответствии с правом той или иной страны субъекты рынка.

Франчайзинговая деятельность – это важная составляющая роста и расширения новых рискованных предприятий на протяжении почти половины столетия.

Появившись в XVII в. в Англии и обретя современную форму в США в 1860-х гг., при помощи малоизвестной тогда компании по производству швейных машин «Зингер», обогатившей огромное количество предпринимателей, свой расцвет франчайзинг получил в США в 50-е гг. XX в. *General Motors, McDonalds, Baskin-Robbins, Pepsi-Cola* и *Coca-Cola* являются яркими примерами франчайзинговых сетей по продаже и производству продуктов и услуг.

С конца 50-х – начала 60-х гг. XX в. франчайзинг становится одной из самых продвинутых форм малого предпринимательства в странах с развитой рыночной экономикой. Виды деятельности, в которых он применяется, весьма разнообразны. Это предприятия питания и сферы бытового обслуживания, автотранспортные фирмы, предприятия индустрии развлечений, организации консалтинговых услуг и т. д.

По сравнению с западными странами темпы развития российского франчайзинга невелики. По данным Российской ассоциации франчайзинга (РАФ), значительное распространение франчайзинг в России получил только с 2003–2007 гг. (таблица 7).

Наиболее высокий рост франчайзинговых сетей наметился в сфере розничной торговли. Основными лидерами в сфере торговли на Российском рынке являются франчайзинговые сети:

- продуктов питания («Копейка», «Пятерочка», «Квартал Виктория» и др.);
- одежды (*Sela*, «Джинсовая симфония»);
- обуви («Эконика», «Монарх»);
- быстрого питания («Елки-палки», «Сбарро», *Subway* и др.).

Таблица 7 – Распределение франчайзеров по направлениям деятельности

Сфера бизнеса	Процентное выражение
Розничная торговля	47
Предприятия питания	20
Бытовое обслуживание	10
Развлечение и спорт	6
Здравоохранение	4
Учебные центры	3
Производство	1
Автотранспорт	2
Прочие	4

Кроме того, конъюнктура рынка определяется выходом на российский рынок иностранных розничных компаний, которые не только способны ввести новации в сфере оказания розничных торговых услуг, но и обладают мощным экономическим потенциалом. Турецкая компания «Раменка», владеющая сетью гипермаркетов «Рамстор», уже инвестировала примерно 145 млн долл. в развитие своей розничной торговой сети; в планах компании – выход на рынок Санкт-Петербурга. Розничная сеть *Spar Retail* продала франшизу на открытие супермаркетов *Spar* российской компании «Русмед», которая уже открыла первый супермаркет летом 2001 г. Европейский лидер розничного рынка *Metro AG* открыл ряд магазинов, инвестировав при этом 112 млн долл. в развитие своей розничной сети в России.

В сфере услуг франчайзинг развивается менее активно, однако и здесь есть свои лидеры. Компания «1С», занимающаяся разработкой и реализацией программного обеспечения для обслуживания предприятий, с 1991 г. открыла по франчайзингу более 3 тыс. компаний, которые продают, устанавливают и обслуживают программное обеспечение под брендом «1С».

Прежде чем начать свой собственный бизнес, 85% всех предпринимателей, которым удалось добиться успеха, потратили самое малое от 3 до 5 лет на изучение стиля делового общения в соответствующей отрасли, а также на отыскание рыночных ниш, которые можно было бы заполнить. Поиск перспектив является важнейшим аспектом предпринимательской деятельности, незаменимым при формировании отношений между предпринимателями на условиях франчайзинга. Возможности для ведения бизнеса используются в полной мере, если франчайзер способен передать свой опыт франчайзи, а также объединить его с предпринимательским талантом партнеров.

Для правообладателя (франчайзера) франчайзинг является наиболее удобным средством расширения бизнеса. Франчайзинг избавляет его от необходимости открывать большое число филиалов или регистрировать предприятия на удаленных от него территориях, а также значительно сокращает количество инвестированных средств в развитие.

Одним из ключевых факторов, стимулирующих рост франчайзинга, является уменьшение доли традиционного производства и вытеснение его сектором сферы услуг. Франчайзинг особенно хорошо подходит для бизнеса в сфере общественного питания, поэтому большую популярность на современном этапе приобретает деловой франчайзинг. Он предполагает приспособляемость к условиям рынка. Передача полной концепции бизнеса облегчает вхождение франчайзинга в предпринимательскую деятельность по той причине, что данный вид франчайзинга регламентирует практически все аспекты деятельности данного предприятия. Также при использовании делового франчайзинга франчайзер предлагает различные льготы франчайзи, что в итоге не может оказать положительного влияния как на деятельность отдельного франчайзи, так и на функционирование всей системы в целом.

В мире франчайзинга есть игроки, которые владеют всемирно известными брэндами и могли бы позволить себе лучшие ИТ-программы, контролирующие каждый шаг франчайзи, и целую армию менеджеров-контролеров, но ни о чем подобном и не думают: у них другие цели, а именно производители.

Например, в компании *Samsung* насчитывается 43 фирменных магазина в России. Часть из них является совместными предприятиями: под брэндовой вывеской работают независимые предприниматели, которые обязуются торговать исключительно продукцией корейского производителя. На фирменные магазины приходится незначительная доля товарооборота компании (точную цифру в компании не разглашают). Точно так же 7 центров компании *Sony* и 8 специализированных магазинов в России не делают погоды для нее. Мировые корпорации создают собственные сети скорее из имиджевых соображений. Не случайно даже средства на их содержание относятся к расходам на маркетинг. В фирменном магазине представлен наиболее полный ассортимент компании по всем товарным группам.

Конкурировать с мультибрендовыми магазинами фирменным не просто, но для увеличения дохода есть простое решение – на свой страх и риск дополнить ассортимент монобрендового магазина продукцией других марок, доход от реализации которой к тому же не надо показывать партнеру.

Зачем же тогда владельцы магазинов становятся франчайзи монобрендовых проектов? Потому что многие из них являются также хозяевами других магазинов и даже небольших локальных сетей. А с помощью монобрендового «члена семьи» они получают доступ к эксклюзивным условиям поставки данной марки и различным бонусам для всех своих точек. Как можно проверить, где был продан товар, полученный для магазина-франчайзи, – в нем самом или в соседнем.

Организация подобной «трубы», по которой товар «закачивается» во все магазины владельца франшизы, – беда не только монобрендовых сетей. Порой на такую практику не обращают внимания, так как объем продаж растет. Но, как правило, стараются принимать меры. Поэтому в таких случаях договариваются о том, чтобы перестроить под соответствующий формат все розничные точки.

Продовольственный франчайзинг находится в фазе активного развития, а его роль в развитии розничной торговли в ближайшие годы будет только возрастать. Причина этого заключается в том, что франшиза помогает сэкономить время и средства, необходимые для организации нового магазина или сети. Присоединение к успешной торговой марке с четкой маркетинговой стратегией становится неоспоримым конкурентным преимуществом, ведь сегодня просто нет возможности ждать два-три года, чтобы реализовать собственный проект. Да и большинство крупных российских торговых сетей намерено внедряться на региональные рынки путем продажи франшиз («Копейка», «Виктория», «Перекресток», «Патэрсон»). Первопроходцем среди продовольственных ритейлеров в этом смысле стала «Пятерочка», запустившая свою франчайзинговую программу еще в 2002 г. Но с тех пор даже те сети, которые не претендовали ранее на территории за пределами Московской области, пересмотрели свои стратегические планы. Представители компании «АБК» заявили о намерении расширить сферу влияния на всю европейскую часть России: отработав бизнес-модель в Москве и области, первая российская сеть «магазинов у дома» готова идти в регионы. Вслед за другими крупными ритейлерами в регионы устремился и «Седьмой континент». К покорению необъятных российских пространств тяготеют даже те сети, которые носят это название условно-заочно. Так, «Мосмарт», представленный лишь двумя столичными гипермаркетами, продал первую франшизу (покупателем явилась тюменская компания «Партнер», которой принадлежит несколько супермаркетов).

Рост интереса к продовольственным франшизам сопровождается появлением все новых разновидностей. Франчайзинговые проекты становятся интереснее и разнообразнее. Зародились региональные франшизы; в этот процесс постоянно втягиваются новые форматы, в частности, гипермаркеты. До сих пор наиболее распространенными в продовольственном франчайзинговом ритейле являются форматы супермаркет и дискаунтер. Но вот уже «Седьмой континент» и «Мосмарт» предлагают партнерам развивать формат «гипермаркет-дискаунтер». А дискаунтеры в последнее время все чаще видоизменяются в более продвинутый формат «магазин у дома».

В отличие от дискаунтеров, ориентирующихся, главным образом, на менее обеспеченные слои населения, «магазин у дома» должен быть привлекательным для всех категорий покупателей. Франчайзинг в сетевой продовольственной розничной торговле – это не столько выбор между дискаунтерами и супермаркетами, сколько между мастер-франшизой и франшизой на отдельный объект.

Однако покупка франшизы для управления супермаркетом – удовольствие дорогое. Как правило, необходимые инвестиции составляют не менее 300 тыс. долл.

Стоимость франшизы торговой сети «Пятерочка» составляет около 1 млн долл. Партнеры данной розничной торговой сети получают готовую бизнес-модель, которая уже апробирована в различных регионах и полностью готова к использованию с максимальной эффективностью и прибылью. Но для регионального бизнеса это очень солидная сумма, что резко сужает круг потенциальных партнеров. В результате продвижение этой сети сильно замедлилось.

Для потенциального франчайзи существует три возможности работать под маркой сетевого брэнда. Те сети, которые обладают наиболее раскрученными марками и выгодными условиями от производителей, обяжут к тому, чтобы участие в их команде стоило хороших денег. Кроме того, у франчайзеров-ритейлеров самые жесткие условия для своих франчайзи. Их цель заключается в максимизации выручки.

Дистрибьюторы подходят к франчайзи мягче (как правило, не берут вступительного взноса за право торговать под своей вывеской и размер роялти невысок). Цель дистрибьюторов состоит в самом факте вхождения в розничную торговлю, но с получением инструментов давления на вендора и обретением гарантированного канала сбыта. Партнеров ищут, в первую очередь, среди проверенных дилеров. К тому же названия большинства таких проектов появились на рынке недавно и не столь узнаваемы потребителями, как брэнды крупных ритейлеров.

Те, кто решит вступить в альянс с производителями, сразу получают узнаваемую марку и эксклюзивные условия на поставки товара при относительно «вольной жизни». Однако при этом производители требуют, чтобы на полках присутствовала только их марка. Цель владельца брэнда – эффект присутствия, решение маркетинговых задач. Монобрэндовому же магазину нелегко конкурировать с мультибрэндовыми торговыми точками.

В этих условиях логичный ход состоит в том, чтобы содержать сеть магазинов, часть которых является франчайзи и производителей, дистрибьюторов и ритейлеров. В этом случае победителями окажутся все участники.

Франчайзинг является своего рода уникальной бизнес-системой. Наряду с большим количеством преимуществ для франчайзера она имеет очевидные плюсы и для франчайзи, среди которых можно отметить следующие:

- использование марки, завоевавшей популярность у потребителей, и репутации;
- сохранение юридической самостоятельности;
- вступление в апробированную бизнес-систему и использование ее конкурентных преимуществ;
- готовая маркетинговая стратегия;
- экономия ресурсов на обучение персонала, изучение и становление бизнеса, маркетинг, рекламу, поиск поставщиков и т. д.;
- доступность инноваций и новых технологий;
- поддержка со стороны опытного партнера.

Для франчайзи схема сотрудничества по франчайзингу существенно снижает предпринимательские риски, ускоряет окупаемость капиталовложений. Оставаясь хозяином своего предприятия, он получает возможность работать под хорошо известной, раскрученной вывеской и вступает на рынок с определенным преимуществом перед конкурентами, лишёнными такой возможности.

Наряду с преимуществами система франчайзинга содержит и риски как для правообладателя, так и для пользователя. К таким рискам относятся следующие:

- угроза для репутации в случае невыполнения франчайзи инструкций, стандартов и других необходимых условий;
- сокрытие франчайзи важной информации или представление неверной информации, дающей ложное представление о рынке;
- риск утраты конкурентных преимуществ, связанный с раскрытием франчайзи конфиденциальной информации;
- незаконное использование франчайзи и третьими лицами прав франчайзера, связанное с недобросовестностью субъектов рынка и (или) несвоевременным информированием франчайзера о нарушении его прав;
- использование франчайзи марки и фирменного стиля франчайзера после расторжения договора;
- отказ выплаты роялти;
- несоблюдение договорных условий;
- слабая проработка рынка франчайзером и несоответствие продукта интересам рынка;
- ложные обещания франчайзера, его неспособность управлять ростом сети, утрата интереса к развитию;
- неэффективное развитие территории, в результате чего предприятия франчайзи находятся слишком близко друг к другу, несоблюдение закона о конкуренции и т. д.;
- чрезмерное ограничение деятельности франчайзи;
- жесткие условия контракта и отсутствие гибкости, не позволяющие своевременно учесть происходящие изменения.

Франчайзинг сам по себе как бизнес-инструмент достаточно интересен. Идея продажи «алгоритма успеха» за проценты изначально представляется привлекательной как для франчайзера, так и для франчайзи: первый получает возможность избежать административных издержек, сконцентрировавшись на

развитии бренда, а второй приобретает раскрученный бренд, и при этом ему не надо тратить на маркетинг, рекламу и т. д. С одной стороны, франчайзи получает пакет с бизнес-схемами, управленческими решениями и ноу-хау. С другой, пакет этот, добравшись до регионов, часто оказывается существенно урезанным: бренд нужно раскручивать едва ли не с нуля, не говоря уже о борьбе за поддержание требуемого ассортимента. Вместе с тем известно, что любое начинание можно выхолостить, довести до абсурда и даже превратить в противоположность первоначальной идее. В российском франчайзинге наблюдается невыполнение обязанностей как с той, так и с другой стороны. С одной стороны, зачастую франчайзеры практически не поддерживают франчайзи. С другой, покупатель франшизы грешит тем, что, сокращая издержки, снижает качество, чем вредит не только бренду, но и развитию собственного бизнеса. Ведь предпринимательский бизнес, построенный на основе франшизы, предполагает долговременное стратегическое развитие, а не получение сиюминутной выгоды.

В качестве примера можно привести тенденцию снижения доверия к сетевым брендам «АЗС» в супермаркетах. Характерно, что интерес ослабевал как с той, так и с другой стороны. В связи с отсутствием маркетинговой поддержки падал интерес со стороны франчайзи, а франчайзеры были недовольны качеством (вплоть до того, что франшиза отзывалась в связи с плохим качеством бензина). В настоящее время стало уже тенденцией, что наиболее сильные игроки на рынке франчайзинговых предложений вводят ограничение на продажи франшиз, так как экономические потери от недоверия покупателей ощутимо могут повлиять на экономические показатели компаний.

Трудно сказать, является ли ситуация с франчайзингом уникальной или это просто болезнь роста, через которую проходят развивающиеся рынки. *McDonalds*, славящийся своей технологией быстрого питания и очень жесткими правилами для персонала, во всем мире работает по франчайзингу, и только в России все рестораны *McDonalds* являются дочерними компаниями. Практика франчайзинга пока настолько далека от совершенства, что часто безопаснее отказаться от этого удобного способа управления. Тем не менее с развитием рынка использование этого инструмента станет более цивилизованным.

В России дистрибьюторам волей-неволей приходится сдавать позиции крупным федеральным сетям с сильными брендами, отлаженной логистикой и выгодными условиями поставки. В то же время они становятся жертвами развязанной ими же самими ценовой конкуренции. Спасая свои каналы сбыта, дистрибьюторы используют против федеральных ритейлеров их же оружие: собирают розничных партнеров в аналогичные по размаху торговые сети с большим закупочным бюджетом и единой торговой маркой. Подобную стратегию уже избрали для себя компания «Северен» (сеть мобильной электроники «Цифроград»), дистрибьюторы бытовой техники и электроники «Корсо трейд» (сеть «Эксперт») и «Арконада» (сеть «Линия тока»). Сейчас в их сетевые проекты входит соответственно 650, 244 и 72 франчайзинговых магазина в различных регионах России.

Предприятия рано или поздно задумываются о качестве. Ведь создавая сеть, франчайзеры, как правило, начинают с довольно символической платы за право пользования своей франшизой. Даже «Эксперт» (250 магазинов от Санкт-Петербурга до Комсомольска-на-Амуре) довольствуется роялти, которое, по словам генерального директора сети Кирилла Новикова-Глушкова, в два-три раза меньше прямых и косвенных доходов от вступления под его бренд.

Следовательно, решив первую задачу (выбив у вендора выгодные условия поставки и маркетинговые бюджеты «под сеть»), франчайзер начинает борьбу за «пропускную способность» сети – увеличение объема продаж.

Другим источником максимизации прибыли является увеличение маржи на отпускаемом товаре «своей» сети. Здесь у дистрибьютора-франчайзера есть прекрасный способ компенсации издержек – поставлять своим партнерам продукцию далеко не с минимально возможной наценкой. Правда, в этом случае владельцы магазинов могут принять ответные меры: тайно закупить эти категории у сторонних дистрибьюторов.

Дистрибьюторы, как правило, обязывают своих франчайзи к некоему закупочному минимуму. Однако это условие не стимулирует магазин на дополнительные продажи. Более продуктивным, хотя и трудоемким является путь по созданию ИТ-программы, которая бы контролировала франчайзи «от и до». Проблема контроля и повышения эффективности сети представляется общей проблемой для всех типов франчайзеров. Хорошим примером служит ритейлер «Эльдорадо», использующий систему SAP, которая в режиме онлайн отслеживает информацию о наличии товара в каждом магазине-франчайзи. Так, производитель одежды и владелец одноименной сети корпорация *Sela* добилась полной отчетности. Помимо оборотов здесь знают арендные ставки и текущие расходы партнеров в регионах, наценку на товары, остатки в магазине и на складе.

Наиболее уязвимыми на потребительском рынке являются предприятия общественного питания. Франчайзер предоставляет франчайзи услуги и консультации по оборудованию и оснащению ресторана, помогает ему в приобретении оборудования, передает рецептуру, делится коммерческими секретами. После прекращения договора бывший франчайзи меняет вывеску, некоторые признаки фирменного стиля (например, синие скатерти – на зеленые) и продолжает работать на том же самом оборудовании. И что самое главное – для тех же «лояльных» посетителей.

Большинство франчайзеров ни материально, ни морально не готовы к постоянному мониторингу деятельности своих действующих партнеров и бесконечным судебным тяжбам с бывшими партнерами. Тем временем франчайзи довольно быстро ориентируются, узнают, что можно подправить, где сэкономить,

что усовершенствовать, и спокойно продолжают работать, используя полученные во франшизе опыт и знания. Потребителям же все равно, что написано на вывеске. Для потребителей столичный брэнд – не столь важный фактор, как представляется самим франчайзерам. На первое место выходит, прежде всего, цена, а она будет почти наверняка ниже из-за целого ряда факторов, влияющих на операционные затраты предпринимателя (отсутствие роялти, рекламных отчислений, местных поставщиков и др.).

К сожалению, франчайзинг в Беларуси пока не достаточно развит. Первое, что сдерживает развитие франчайзинга, заключается в отсутствии необходимой законодательной базы. Например, в США только на федеральном уровне создано около сотни законов, так или иначе касающихся франчайзинга, в то время как в Республике Беларусь отсутствует закон о франчайзинге. Кроме того, сдерживало и будет сдерживать успешное развитие франшизных предприятий отсутствие собственных средств. К сожалению, на поддержку со стороны франчайзеров отечественным предпринимателям пока рассчитывать также не приходится. Такая позиция основана на особенностях белорусского инвестиционного рынка, и зарубежные франчайзеры опасаются рисковать, не имея надежных гарантий.

Тем не менее, несмотря на наличие отдельных тормозящих факторов, франчайзинг в Республике Беларусь в перспективе может успешно развиваться. Все больше предпринимательских кругов обращается к использованию этой эффективной формы ведения бизнеса. Значение франчайзинга для белорусской экономики переоценить сложно: для франчайзера – это один из самых быстрых и эффективных способов создания новых независимых предприятий, объединенных в единую систему, для франчайзи – развитие своего собственного бизнеса на базе проверенной бизнес-модели, а для государства – это эффективный инструмент поддержки малого и индивидуального предпринимательства, а следовательно, и развития всей белорусской экономики.

В настоящее время франчайзинг является перспективной формой сотрудничества между предпринимателями, позволяющая тысячам отдельных лиц формировать совокупное богатство. В целом система франчайзинга может быть применима почти к любому виду бизнеса, но это не означает, что любой бизнес будет успешно работать по франчайзинговой схеме.

Вопросы для самоконтроля

1. Что представляет собой франчайзинг?
2. Почему франчайзинг становится популярным видом бизнеса?
3. Каковы особенности системы франчайзинга?
4. Какой документ лежит в основе построения системы франчайзинга?
5. Какие страны и когда первыми внедрили опыт передовой системы франчайзинга?
6. Почему владельцы магазинов становятся франчайзи монобрендовых проектов?
7. Почему продовольственный франчайзинг находится в фазе активного развития?
8. Какие организации розничной торговли являются основными лидерами франчайзинговых систем на российском рынке?
9. В чем заключаются преимущества системы франчайзинга в розничной торговле?
10. Какие факторы стимулируют рост франчайзинга?
11. Почему франчайзинг является уникальной бизнес-системой и какие преимущества он предоставляет для франчайзи?
12. Приведите примеры передового опыта использования франчайзинга в сфере общественного питания.
13. Приведите примеры передового опыта использования франчайзинга в сфере услуг.
14. Почему система франчайзинга может быть применима почти к любому виду бизнеса?
15. Почему возникает недоверие со стороны предпринимателей к франчайзингу?
16. Какие риски характерны для системы франчайзинга?
17. Какие факторы сдерживают развитие системы франчайзинга в Республике Беларусь?
18. Почему франчайзинг в Республике Беларусь в перспективе может успешно развиваться?

4. СПЕЦИФИКА И ОСОБЕННОСТИ РИСКОВ В ТОРГОВЛЕ

Любая торговая организация в настоящее время сталкивается с множеством рисков, обусловленных ростом конкуренции, изменением демографической и экономической ситуации, законодательно-правовой базы.

В условиях современной рыночной экономики невозможно совершенно точно запрограммировать прибыль от произведенных финансовых операций и предпринимательской деятельности в целом. Обычно планированием доходов и расходов занимается финансовая или маркетинговая служба на предприятиях. В основном это высококвалифицированные люди, которые работают в данном направлении не один год. Но даже им не удастся четко распланировать деятельность предприятия или организации.

Необходимо учитывать множество факторов, которые могут повлиять на конечный результат такой деятельности. Именно их принято считать факторами риска. Любая деятельность, в том числе и предпринимательская, по закону считается рискованной и не может быть точно рассчитана на 100%.

В зарубежной экономической литературе все чаще встречаются статьи, посвященные изучению предпринимательских рисков, в учебных заведениях вводятся дисциплины по изучению этого явления. В Канаде даже создан Международный институт исследования проблем риска. В конце 70-х гг. XX в. в некоторых зарубежных странах даже было введено понятие «рискология». Так называли направление научных исследований риска.

Несмотря на всестороннее исследование вопросов риска в хозяйственной, финансовой и предпринимательской деятельности, ученым и экономистам так и не удалось прийти к общему мнению относительно идентификации этого понятия. Все предложенные определения соответствуют действительности и носят совершенно реальный характер, но тем не менее определений множество.

Необходимо привести несколько *определений* понятия риска в общем значении:

1. Риском можно считать некоторую неопределенность в реализации конкретного решения, а именно появление каких-либо неблагоприятных, незапланированных условий, мешающих дальнейшему плану осуществления принятого решения и влекущих за собой потери или убытки.

2. Риском является численно измеримая возможность потери или убытков.

3. Риском называют некую угрозу потерь, повреждений, вероятность неблагоприятного исхода событий.

Общее определение риска таково, что в любом случае риск – это незапланированное событие или угроза события, влекущие за собой потери, убытки, повреждения, т. е. имеющие неблагоприятный исход финансовой, экономической, политической или социальной деятельности.

Также риском можно считать явление или деятельность по преодолению возникшей неопределенности, когда неизбежно возникает необходимость выбора дальнейших действий, т. е. количественная или качественная оценка ситуации с целью достижения планируемого конечного результата.

Сущность этого понятия состоит в том, что оно сочетает в себе такие категории, как вероятность, неопределенность, угроза, потери и т. д., а значит всегда имеется возможность отклонения от предполагаемой цели или полного отказа от нее, когда очевиден провал выбранной альтернативы поведения в достижении этой цели. Несмотря на это, всегда имеется вероятность достижения этой цели в полном объеме, если условия риска не наступят. Также сущность риска характеризуется неуверенностью в положительном исходе поставленной цели и возможностью больших или малых потерь нравственного, финансового или физического характера.

Анализ сущности риска напрямую связан и полностью зависит от тех функций, которые в данный момент выполняет риск. Ведь может быть и такая ситуация, когда предприниматель, рискуя и принимая определенное решение, может не только понести убытки, т. е. иметь отрицательную разницу от запланированного результата, но и получить прибыль выше запланированного уровня. Этим и характеризуется предпринимательский риск: возможностью получения нежелательных или, напротив, более чем желаемых отклонений от запланированного результата деятельности. Таким образом, можно выделить следующие *функции*, которые способен выполнять риск:

- инновационную;
- регулятивную;
- защитную;
- аналитическую.

Инновационная функция риска заключается в стимулировании предпринимателя искать новые неординарные и нетрадиционные решения стоящих перед ним задач. Результаты инновационной рискованной деятельности предпринимателей, как показал опыт, в своем большинстве положительные. Инновационная функция риска ведет к успеху многих предпринимателей, так как стимулирует их к более эффективному производству, что выгодно и самим предпринимателям и потребителям их продукции, а следовательно, всему обществу.

Регулятивная функция риска может быть как конструктивной, так и деструктивной; ее значение достаточно противоречиво. Конструктивность регулятивной функции состоит в том, что предприниматели для получения выгоды вынуждены отходить от общепринятых норм, нарушать какие-либо устоявшиеся традиции. Например, предпринимательство перестает быть слишком консервативным, и часто в своей деятельности предприниматели переступают многие психологические барьеры. Ведь риск и вообще способность к риску – это путь к успеху в любой деятельности. Это одна сторона медали, но есть и другая. Иногда предприниматель идет на риск, не обладая достоверной информацией или необходимыми средствами для осуществления рискованного решения, и в некоторых случаях терпит неудачу. В этом и состоит деструктивная функция регулятивного риска. Риск должен быть разумным и обоснованным.

Защитная функция риска предполагает, что предприниматель, настроенный на успех своего решения, должен быть одновременно с этим готов и к неожиданным неудачам. Но даже при вероятности ошибочности принятого решения хозяйственник хочет быть по мере возможности защищенным экономически, политически и социально, так как ошибка не всегда бывает результатом несостоятельности предпринимателя, а часто является результатом непредвиденных обстоятельств.

Аналитическая функция риска заключается в необходимости постоянно анализировать ситуацию, выбирать из нескольких возможных решений наименее рискованное или более перспективное. В некоторых простых случаях предпринимателю может быть достаточно положиться на свою интуицию или на свой

прошлый опыт в подобной ситуации. Но на сложных этапах выбора просто необходимо анализировать риск, иногда даже просчитывать его с максимальной точностью.

Понятие «риск» возникло тогда, когда человек убедился в том, что нереально со стопроцентной точностью определить исход события, так как не все зависит от желаний человека и его возможностей.

Все то же самое происходит и в торговой деятельности. В торговле, в частности, говорят о результате деятельности, имея в виду получение дохода от осуществления предпринимательской деятельности. Иными словами, сумма полученных предпринимателем доходов по отношению к произведенным им затратам так или иначе характеризует результат хозяйственной деятельности. Положительный или отрицательный результаты говорят о грамотно или неграмотно спланированной работе специалистов по оценке риска.

Таким образом, наблюдается прямая взаимосвязь риска предпринимателя с получением им дохода. Чем выше предполагаемый доход, тем выше и риск предпринимателя, и наоборот, чем выше предполагаемый риск проводимой операции, тем большей доходности требуют предприниматели.

Признаками риска в торговле являются следующие характерные для него черты:

- неопределенность;
- противоречивость;
- альтернативность.

Неопределенность принято считать источником риска. Для преодоления неопределенности просто необходимо обладать наиболее полной и достоверной информацией.

Противоречивость риска заключается в том, что, с одной стороны, риск имеет общественную значимость и ориентируется на получение результатов путем использования новых технологий, с другой, риск свидетельствует о неизбежности какого-то конкретного выбора в данный момент времени.

Альтернативность риска характеризуется тем, что всегда в вопросах риска имеются два или несколько вариантов выбора дальнейших действий. Если же нет выбора, то говорят об отсутствии риска.

Помимо вышеперечисленных свойств, для риска характерно еще одно важное свойство: риск – это всегда явление, характеризующее будущее, т. е., говоря о риске, имеются в виду только дальнейшие результаты, а не какие-то достижения или провалы в прошлом.

Риск, являясь экономической категорией, требует тщательного анализа и оценки ситуации. Торговые организации сталкиваются с риском довольно часто в принятии решений как на краткосрочный период, так и на довольно длительный. На современном этапе для руководителя важно научиться управлять риском, а именно находить способы и меры прогнозирования и планирования риска, ведущие к его максимальному снижению. Добиться эффективной организации такого планирования возможно, если правильно классифицировать риски на виды и группы и пытаться управлять каждой из этих групп.

В общем понимании классификация рисков представляет собой распределение всех видов рисков по отдельным группам на основе сходных признаков. Иными словами, это некая систематизация рисков, основанная на обобщении неких признаков и критериев. Разумеется, все виды рисков как-то взаимосвязаны и вместе оказывают влияние на деятельность хозяйствующего субъекта, а динамика одного вида порождает изменение других.

Риски в торговле обладают наибольшим многообразием, что и составляет сложность их систематизации и в дальнейшем управлении ими.

Не существует строгой системы классификации рисков. Было сделано множество подходов к группированию отдельных видов риска.

Одним из основоположников системы классификации рисков был Дж. Кейнс, который выделил 3 группы рисков:

1. Риск самого предпринимателя как неопределенность получения предпринимателем ожидаемой выгоды относительно вложенного капитала.
2. Риск заемщика как возможность непогашения кредита, заемных средств по двум причинам: с позиции юридического риска в результате уклонения от его оплаты и с позиции кредитного риска, так как может не быть возможности вернуть этот кредит.
3. Риск по не зависящим от предпринимателя причинам, например, изменение ценности денежных средств, а именно рыночный риск.

Помимо классификации рисков Дж. Кейнса, интерес экономистов вызвала попытка классифицировать предпринимательские риски со стороны И. Шумпетера. Он выделил две группы предпринимательских рисков:

1. Технический риск, т. е. возможность провала проекта из-за определенных технических неувязок, поломки оборудования, стихийных бедствий, приведших к затоплению предприятия или к его пожару и т. д.
2. Коммерческий риск – возможность провала предприятия в связи с отсутствием финансирования проекта.

Российский экономист Ю. М. Осипов выделил три вида предпринимательских рисков: инфляционный, финансовый и операционный. Есть и другие подходы к определению системы классификации рисков.

Деятельность любой торговой организации на каждом своем этапе сталкивается с разными видами риска, и каждый раз этому предшествует определенная причина возникновения рискованной ситуации. *Причиной возникновения* риска обычно называют такое условие, при котором возникает некая неопределен-

ность в положительном исходе принятого решения. Более подробно причину возникновения риска нужно рассматривать, разделив ее на следующие элементы:

- время возникновения рискованной ситуации;
- основные факторы ее возникновения;
- сфера возникновения риска.

И это далеко не полный список элементов. Важными являются и такие элементы, составляющие основу классификации риска, как характер учета риска, характер последствий риска и т. д.

Таким образом, основываясь на причинах возникновения риска, можно определить несколько его видов:

- риск, непосредственно связанный с предпринимательской деятельностью;
- риск, связанный с личностью самого хозяйствующего субъекта;
- риск, возникающий в результате отсутствия достаточной и достоверной информации о внешних факторах.

В последнее время наиболее частым по своему возникновению является риск, возникающий в торговле из-за отсутствия или неумелого использования большого объема информации о внешней среде. Поэтому данный вид риска считается в современных условиях наиболее актуальным. Необходимо в любой момент времени, на любом этапе планирования и ведения хозяйственной деятельности обладать исчерпывающей информацией о рынке сбыта, конкурентах, партнерах по бизнесу, поставщиках товарной продукции и потребителях.

В зависимости от сферы возникновения риска можно представить как внешние, так и внутренние. Сфера возникновения рассматривается относительно торговой организации. Иными словами, *внешними* рисками будут считаться те, которые не связаны непосредственно с торговой организацией, а наступают в результате изменений, произошедших во внешней среде, например в законодательстве, политике страны, а также в результате забастовок или военных действий. На степень внешних рисков влияет множество факторов (экономических, политических, демографических, географических и социальных), в то время как *внутренние* риски возникают внутри самой организации предпринимателя (например, из-за неквалифицированной работы торгового персонала, неэффективной маркетинговой политики, а также несовершенной структуры управления организацией и низкого уровня производительности труда). Внутренний риск часто принято называть организационным риском. Характерным примером внутреннего риска можно считать «проблему 2000», так называемый миллениум, когда с началом нового тысячелетия, возникла вероятность потери огромного количества данных, что могло привести к серьезным убыткам.

По своей временной длительности риски также можно распределить на кратковременные и постоянные. *Кратковременными* принято называть те виды рисков, конечный срок которых торговая организация может предполагать, т. е. это такой риск, который можно рассматривать на определенный промежуток времени. К таким рискам можно отнести риск неплатежа, когда невозможно рассчитаться с другой организацией, банком или инвестором по уже совершенной конкретной сделке. Этот риск будет считаться кратковременным, так как можно будет осуществить задержанный платеж (например, после получения дополнительного кредита в банке). К *постоянным* рискам можно отнести те виды рисков, которые невозможно ограничить временными рамками, исход по времени которых неизвестен. Это может быть результатом неудачного географического расположения торговой организации. Например, в месте, расположенном близко к водным ресурсам, будет постоянно существовать риск наводнения и затопления предприятия.

Еще одной классификацией рисков, основанной на получении возможного результата наступившего рискованного события, служит их разделение на две большие группы: чистые и спекулятивные (в некоторых других литературных источниках их называют статистическими и динамическими). *Чистые* риски предполагают получение отрицательного или нулевого результата. К ним относят экологические, транспортные, политические, природно-естественные, а также имущественные, производственные и торговые риски, являющиеся составными частями коммерческих рисков. *Спекулятивные* риски, в свою очередь, предполагают получение как отрицательных результатов, так и положительных. Сюда можно отнести другую часть коммерческих рисков, а именно финансовые риски.

В экономической литературе встречается около 220 видов рисков. Рассматривать все виды рисков нет необходимости. Однако наиболее часто применяется классификация по видам рисков, которые можно объединить в группу по одному общему критерию – сфере применения:

- финансовые;
- маркетинговые;
- рыночные;
- кредитные;
- технологические;
- политические;
- юридические;
- экологические;
- специфические;
- транспортные;
- коммерческие;
- имущественные;
- торговые;

- инновационные;
- обстоятельства непреодолимой силы, или так называемый форс-мажор.

Необходимо рассмотреть более подробно отдельные виды рисков, с которыми сталкиваются торговые организации, обращая внимание на причины их возникновения.

Финансовые риски. Источниками возникновения финансовых рисков могут быть такие факторы, как нестабильность экономики страны, инфляция, бюджетный дефицит в стране. Относительно конкретной организации финансовые риски могут быть вызваны некоторыми политическими факторами, повышением издержек производства, нестабильностью валютной системы. Финансовые риски предприятия можно разделить по видам, но количество этих видов будет увеличиваться со временем, так как в процессе инновационной эволюции появляются и новые финансовые инструменты. На данный момент времени существуют следующие виды финансовых рисков торговой организации:

- Риск падения финансовой устойчивости развития торговой организации (отсутствие баланса между положительным и отрицательным потоками денежных средств).
- Риск неплатежеспособности торговой организации.
- Инвестиционный риск. Под ним подразумевают вероятность понесения убытков, связанных с инвестиционной деятельностью предпринимателя.
- Инфляционный риск. Он возникает в случае возможной потери средств торговой организации в результате повышения уровня цен.
- Процентный риск. Он влечет за собой изменение процентной ставки по кредитам и депозитам торговой организации по причине изменения конъюнктуры финансового рынка.
- Валютный риск. Такой вид финансового риска свойствен только тем торговым организациям, которые ведут внешнеэкономическую деятельность.
- Депозитный риск. Это довольно редко встречающийся вид финансового риска, он возникает в результате непродуманного выбора банка, осуществляющего депозитные операции.
- Кредитный риск. Этому виду риска подвержены торговые организации, отпускающие в кредит свой товар покупателям. Они терпят потери из-за несвоевременных кредитных выплат.
- Налоговый риск. Как свидетельствует современная отечественная фискальная политика, этот вид риска считается совершенно непредсказуемым, так как постоянно происходят реформы в налоговом законодательстве, что ведет к изменению ставок налогов, отмене ранее существовавших льгот налогообложения.
- Структурный риск. Источником этого вида риска является неэффективное финансирование издержек организации.
- Криминогенный риск. Подобный вид финансового риска связан с незаконным ведением торговой деятельности, подделкой документации о банкротстве торговой организации, хищением средств организации его персоналом и т. д.

Маркетинговые риски. Источниками возникновения маркетинговых рисков могут выступать низкая квалификация у сотрудников маркетинговых служб, ошибающихся в выборе рынков реализации товаров, определении эффективного стратегического поведения на рынке, а также просто отсутствие сети сбыта на имеющихся рынках.

Технологические риски. Источниками возникновения технологических рисков являются неверный выбор технологического оборудования, нехватка специалистов по обслуживанию.

Технологические риски относятся к группе внутренних рисков, так как торговая организация сама может влиять на снижение уровня этого вида риска, соблюдая меры безопасности использования данного технологического оборудования, осуществляя своевременный ремонт неисправного оборудования и т. д.

Юридические риски. Источниками возникновения юридических рисков считается несовершенная законодательная система страны, неверный подход к оформлению документации, регулирующей права и обязанности сторон в осуществляемой сделке.

Экологические риски. Причинами их возникновения являются введение новшеств со стороны государства по защите окружающей среды, а также экологические катастрофы, нарушение природно-климатических норм и т. д.

Рыночные риски. Эти виды риска характеризуются возможностью потери дохода торговой организации по следующим причинам:

- в результате сезонных изменений цен на аналогичный товар;
- в результате изменения потребительского спроса, а именно предпочтений потребителей и их покупательской способности;
- в результате грамотной работы конкурентов.

Политические риски. Эти виды риска предполагают вероятность уменьшения прибыльности проекта или всей деятельности торговой организации вследствие изменения государственного регулирования экономики либо в результате определенного вида реформирования государственной политики. Анализ политических рисков наиболее эффективен в странах с нестабильной политической системой. Их невозможно избежать, но можно вовремя оценить и учесть в процессе осуществления предпринимательской деятельности.

Выделяют четыре группы политических рисков:

- риск национализации и конфискации имущества торговой организации без возможной компенсации;

- риск трансферта, в результате которого возможно введение ограничений на конвертирование валюты страны;

- риск, связанный с разрывом контрактных соглашений со страной-контрагентом;

- риск наступления войны, забастовок, митингов и гражданских беспорядков.

Политические риски условно подразделяются на политический риск региона, политический риск страны и международный политический риск.

Политические риски относят к группе внешних рисков, так как сам предприниматель не может влиять на уровень политического риска и возникновение политического риска не зависит от воли и результатов деятельности предпринимателя.

Экономические риски. Эти риски обычно имеют характер долгосрочных рисков. Они наиболее легки в прогнозировании, так как рассматриваются в перспективе развития компании. Экономические риски являются одной из составляющей валютного риска наряду с еще одним его видом – операционным. Экономическим риском считается до заключения сделки или до проведения операции. После заключения сделки данный вид риска трансформируется в операционный.

Коммерческие риски. На современном этапе развития экономики появляются новые виды риска, которые по своей сути повторяют ранее известные и встречающиеся виды риска, но имеющие уже другие названия, соответствующие времени. Так, например, появилось новое название риска – бизнес-риск. Он также свидетельствует о вероятности снижения качества хозяйственной деятельности и уровня коммерческой выгоды торговой организации. Причиной такого изменения может служить понижение объема реализуемого товара из-за предложенного конкурентами того же товара, но по более низкой цене.

Главная причина необходимости управления рисками заключается в том, что любая организация осуществляет свою деятельность с одной конечной целью – обеспечить прибыль для своих участников. И в достижении этого результата есть своя доля неопределенности. Задача менеджеров – определить, какую часть этой неопределенности в состоянии взять на себя компания для достижения поставленной цели. А навыки управления рисками хоть и не могут обеспечить компании безрисковую деятельность, но позволят более эффективно действовать в рискованных условиях.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятия риска. Какие точки зрения существуют в подходе к определению риска?
2. Какие функции способен выполнять риск?
3. В чем заключается инновационная функция риска?
4. В чем состоит регулятивная функция риска?
5. Что понимают под защитной функцией риска?
6. В чем заключается аналитическая функция риска?
7. Какие характерные черты присущи риску?
8. Какие системы классификации риска известны и в чем их отличие?
9. Какие Вы знаете виды рисков, которые можно объединить по одному общему критерию – сфере применения?
10. Каковы источники возникновения финансовых рисков?
11. Какие существуют виды финансовых рисков торговой организации?
12. В чем заключаются особенности маркетинговых рисков и каковы источники их возникновения?
13. В чем заключаются особенности и специфика технологических рисков и каковы источники их возникновения?
14. Что служит основой для возникновения юридических рисков?
15. Каковы причины возникновения экологических рисков?
16. В чем заключаются особенности и специфика рыночных рисков?
17. Каковы особенности и специфика политических рисков?
18. Укажите особенности и специфику экономических рисков.
19. В чем заключаются особенности и специфика коммерческих рисков?

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Астратова, Г.** Маркетинг как инструмент потребительского рынка потребительских товаров / Г. Астратова, А. Семин // Маркетинг. – 1998. – № 4. – С. 54–59.
2. **Барлетта, М.** Как покупают женщины: чем маркетинг для женщин отличается от маркетинга для мужчин / М. Барлетта ; пер. с исп. Н. Г. Владимирова. – М. : Вершина, 2007. – 288 с.
3. **Блэкуэлл, Р.** Поведение потребителей : учеб. / Р. Блэкуэлл, П. Миниорд. – СПб. : Питер, 2007. – 943 с.
4. **Брукс, У.** Стимулирование продаж: эффективные стратегии для успешного бизнеса / У. Брукс ; пер. с англ. Л. Сосиной. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2006. – 244 с.
5. **Бутгер, С.** Программы лояльности и клубы постоянных клиентов : учеб. / С. Бутгер. – М. : Вильямс, 2007. – 272 с.
6. **Дурович, А. П.** Поведение покупателей на рынке: маркетинговый анализ / А. П. Дурович. – Минск : БГЭУ, 1996. – 386 с.
7. **Дымщиц, М.** Потребительская лояльность : учеб. / М. Дымщиц. – М. : Вершина, 2007. – 200 с.
8. **Егина, О.** Обзор некоторых распространенных форматов магазинов // О. Егина [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://lad63.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=76&Itemid=14. – Дата доступа: 15.09.2008.
9. **Ковров, А. В.** Лояльность персонала : учеб. / А. В. Ковров. – М. : Бератор-Паблишинг, 2004. – 165 с.
10. **Козырев, А. А.** Мотивация потребителей / Козырев А. А. – СПб. : Изд-во Михайлова, 2003. – 384 с.
11. **Малашенко, Н. П.** Маркетинг на потребительском рынке : учеб. пособие для вузов / Н. П. Малашенко. – М. : Омега-Л, 2008. – 207 с.
12. **Никишин, В. В.** Маркетинг розничной торговли. Теория и методология / В. В. Никишин. – М. : Экономика, 2003. – 210 с.
13. **Овсянников, А. А.** Типология потребительского поведения / А. А. Овсянников, И. Н. Петтай. – М. : Наука, 1989. – 225 с.
14. **Овчинников, О. Г.** Лояльность персонала : учеб. / О. Г. Овчинников. – СПб. : Питер, 2005. – 286 с.
15. **Парамонова, Т. Н.** Маркетинг в розничной торговле : учеб.-практ. пособие / Т. Н. Парамонова, И. Н. Красюк ; под ред. Т. Н. Парамоновой. – М. : ИД ФБК ПРЕСС, 2004. – 224 с.
16. **Пилдич, Дж.** Путь к покупателю : [пер. с англ.] / Дж. Пилдич. – М. : Прогресс, 1991. – 235 с.
17. **Подкасистый, А. П.** Экономическое поведение потребителей : учеб. / А. П. Подкасистый. – М. : Рос. агентство, 1997. – 321 с.
18. **Прикладной маркетинг** : учеб. пособие / В. А. Михарева [и др.] ; под ред. В. А. Михаревой. – Минск : Выш. шк., 2007. – 431 с.
19. **Розничная торговля.** Классификация предприятий : ГОСТ Р 51773-2001. – Введ. 05.07.2001. – М. : Изд-во стандартов, 2001. – 14 с.
20. **Синяева, И. М.** Маркетинг в коммерции : учеб. / И. М. Синяева, С. В. Земляк ; под ред. Л. П. Дашкова. – М. : Дашков и К°, 2007. – 548 с.
21. **Современные форматы розничной торговли** [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.retail.ru/biblio/shopm15.htm>. – Дата доступа : 15.10.2009.
22. **Стоун, М.** Маркетинг, ориентированный на потребителя / М. Стоун, Н. Вудкок, Л. Мэчтингер ; пер. с англ. М. Веселковой. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 336 с.
23. **Радаев, В. В.** Захват российских территорий. Изменение конкурентных ситуаций на российских рынках / В. В. Радаев. – М. : ГУ ВЭШ, 2003. – 64 с.
24. **Торговля.** Термины и определения : ГОСТ Р 51303-99. – Введ. 11.08.99. – М. : Изд-во стандартов, 1999. – 13 с.
25. **Торговля.** Термины и определения : СТБ 1393-2003. – Введ. 28.04.2003. – Минск : М-во торговли Респ. Беларусь, 2003. – 27 с.
26. **Фокс, Дж.** Как стать суперзвездой маркетинга. Необычные правила, благодаря которым победно звенит ваш кассовый аппарат : [пер. с англ.] / Дж. Фокс. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 227 с.
27. **Харский, К. В.** Благонадежность и лояльность персонала : учеб. / К. В. Харский. – СПб. : Питер, 2003. – 496 с.
28. **Хлебович, Д. И.** Сфера услуг, маркетинг : учеб. пособие / Д. И. Хлебович. – М. : КноРус, 2007. – 240 с.
29. **Чеканский, А. Н.** Теория поведения потребителей и рыночный спрос : учеб. пособие / А. Н. Чеканский, Н. Л. Фролова. – М. : МГУ, 1998. – 346 с.
30. **Чкалова, О. В.** Торговое дело : учеб. пособие / О. В. Чкалова. – 2-е изд. – М. : Эксмо, 2010. – 320 с.

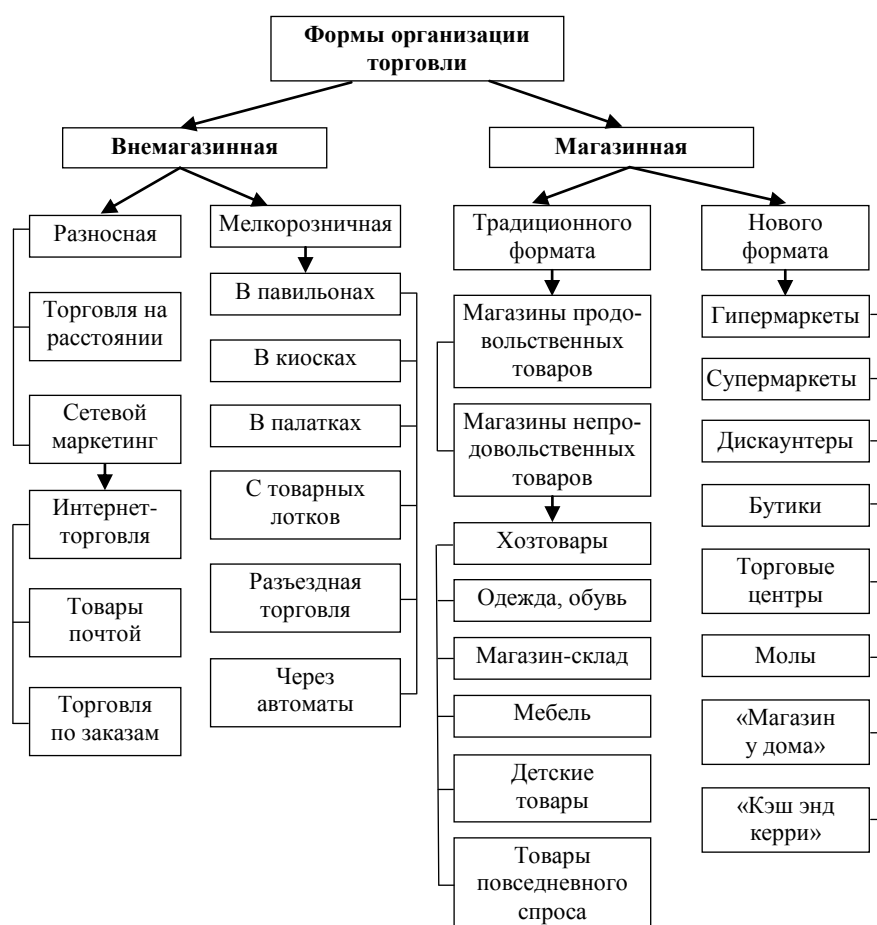
Принципы классификации торговых форматов

Характер торговых объектов	Способ размещения	Интеграция торговых объектов	Тип и ширина товарного ассортимента	Особенности устройства
1	2	3	4	5
Магазины	Равномерное размещение	Сетевые магазины	С универсальным ассортиментом	Магазин
Внемагазинная форма	Групповое размещение	Частные организации	Со специализированным ассортиментом	Павильон
Передвижная форма	Ступенчатое размещение	Кооперативные организации	С узкоспециализированным ассортиментом	Киоск
	Хозяйственный центр	Государственные магазины	С комбинированным ассортиментом	Палатка
			Комиссионные магазины	Автоматизированный магазин
			Магазин-склад	
			Товары повседневного спроса	

Продолжение

Виды и типы торговых предприятий	Форма торгового обслуживания	Тип здания, планировочные решения	Функциональные особенности предприятий	Характер целевых потребительских групп
6	7	8	9	10
Универсальные	Традиционная форма	Отдельностоящие	Стационарные	Высший сегмент
Специализированные	Самообслуживание	Встроено-пристроенные	Передвижные	Средний сегмент
Комбинированные	Открытая выкладка	Одноэтажные	Сезонные	Экономичный сегмент
Смешанные	По образцам	Многоэтажные	Посылочные	Сегмент для малообеспеченных покупателей
	Через почтовые отделения		Комиссионные	
	Интернет-торговля		Торговые комплексы и центры	
	Доставка на дом			

Формы организации торговли



Характеристика торговых предприятий

Торговые форматы	Торговая площадь, м ²	Ассортимент, число позиций	Инвестиции в один проект, тыс. долл.	Годовой оборот, млн долл.	Ценовые сегменты	Средний товарный чек, долл.	Расположение торговых объектов
1. Гипермаркет	5 000–20 000	30 000–60 000	10 000–30 000	80–110	Средний, экономичный	30–40	Городская периферия
2. «Кэш энд керри»	5 000–15 000	20 000–40 000	15 000–25 000	70–130	Средний, экономичный	30–40	Городская периферия
3. Супермаркет	600–2 000	4 000–20 000	3 000–5 000	5–10	Средний	10–12	Центр и городская полупериферия
4. Мягкий дискаунтер	400–1 000	1 500–3 000	200–500	4–5	Экономичный	4–6	Центр и городская полупериферия
5. Жесткий дискаунтер	400–1 000	1 000–1 500	100–200	3–4	Экономичный	2–3	Центр и городская полупериферия
6. «Магазин у дома»	300–500	4 000–7 000	500–1 000	5–7	Средний	4–6	Все зоны
7. Продуктовый бутик	500–1 000	6 000–8 000	2 000–3 000	8–20	Высший	50–100	Сельские территории
8. Товары повседневного спроса	100	500	30–50	0,3–0,5	Для малообеспеченных покупателей	2–3	Сельские территории
9. Промтовары	200	600	40–50	0,4–0,6	Для малообеспеченных покупателей	3–4	Сельские территории
10. Продукты	150	600	0,4–0,6	0,3–0,5	Для малообеспеченных покупателей	2–3	Сельские территории

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Современные организационные формы торговли и их особенности	7
2. Мерчандайзинг – современная технология торговли	32
3. Тенденции и перспективы развития франчайзинга в торговле.....	56
4. Специфика и особенности риска в торговле.....	67
Список рекомендуемой литературы	78
Приложения	80

Учебное издание

Байбардина Татьяна Николаевна
Кузьменко Виктория Леонидовна

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВОЙ СЕТИ

Курс лекций
по дисциплине «Маркетинг в торговле» для студентов
специальности 1-26 02 03 «Маркетинг» и слушателей
специального факультета по переподготовке кадров
ОСП «Институт повышения квалификации
и переподготовки кадров Белкоопсоюза»

Редактор Е. В. Седро
Технический редактор И. А. Козлова
Компьютерная верстка Н. Н. Короедова

Подписано в печать 22.03.11. Бумага типографская № 1.
Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Гарнитура Таймс. Ризография.
Усл. печ. л. 4,88. Уч.-изд. л. 5,30. Тираж 180 экз.
Заказ №

Учреждение образования
«Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации».
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.
ЛИ № 02330/0494302 от 04.03.2009 г

Отпечатано в учреждении образования
«Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации».
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.